

Plan de management

2013 - 2019



Introduction.....p 3

L'élaboration du plan.....p 6

L'organigramme.....p 8

Le modèle de gestion.....p 11

La structure du plan..... p 13

La mission.....p 16

La vision..... p 18

La charte des valeurs.....p 22

Les thèmes stratégiques.....p 24

La carte stratégique.....p 30

Le déploiement de la stratégie.....p 32

Les objectifs stratégiques et opérationnels.....p 40

L'opérationnalisation du plan.....p 84

En conclusion.....p 90

Table des matières.....p 91

Introduction

En ma qualité de président du comité de direction du SPF Justice depuis le 15 mars 2013, j'ai le plaisir de vous présenter ce plan de management 2013-2019 qui est le fruit de nombreuses réunions et concertations menées avec les membres du comité de direction, eux-mêmes en dialogue avec leurs équipes. Selon mon souhait, ce plan a été élaboré entièrement par les équipes du SPF Justice. Ensemble, nous avons déterminé les lignes de force de la stratégie du SPF Justice pour les six prochaines années.

Afin de mieux appréhender la stratégie présentée dans ce plan, je souhaiterais évoquer brièvement les situations économique, politique et sociale particulières dans lesquelles notre société se situe.

Au cours de cette deuxième décennie, la Justice est arrivée à un **tournant historique** dans son **évolution**. Dans le cadre de la réforme institutionnelle de l'Etat, la Justice va vivre une transformation importante qui se concrétisera par une **défédéralisation** d'une série de ses compétences. Les Maisons de justice, la protection de la jeunesse, certaines compétences en matière de bail et de politique criminelle relèveront demain des entités fédérées.

L'**Ordre judiciaire** connaîtra une évolution unique ; les tribunaux voient leurs territoires redessinés et de nouveaux arrondissements seront créés en 2014. Les juridictions seront réformées en profondeur et recevront plus d'autonomie dans leur gestion quotidienne. Le tribunal de la famille verra le jour, les juridictions de commerce et du travail s'organiseront par ressort. Les juridictions bruxelloises seront réorganisées elles aussi. De nombreux nouveaux chefs de corps seront nommés au cours de l'année prochaine.

Le monde **pénitentiaire** vivra lui aussi une évolution remarquable ; ouverture de nouveaux établissements pénitentiaires, développement de nombreux projets d'innovation, augmentation des peines de travail, surveillance électronique, etc.

L'administration centrale sera ainsi amenée à s'adapter à ce nouvel environnement et ce dans un contexte de **rigueur budgétaire**. De plus, le cadre juridique civil et pénal, et l'information au profit du citoyen doivent encore être améliorés.

Les chantiers sont nombreux et particulièrement intéressants pour tous les acteurs de la Justice et pour tous les services de notre département.

Le nouveau plan de management s'inscrit donc dans cette période extrêmement riche ; il se devait de tenir compte de ces évolutions tout en assurant une continuité avec les projets en cours.

Sa mise en œuvre portera en partie sur l'exécution d'un certain nombre de projets du plan précédent et qui contribuent à la stratégie actuelle. Le comité de direction libèrera en outre des ressources pour travailler sur les nouvelles priorités.

Continuité et **innovation** sont les caractéristiques de ce plan de management.

Outre les grands défis qui attendent la Justice, nous avons également porté une attention particulière à l'amélioration des temps judiciaires, à la modernisation et la qualité de nos services, à l'informatisation, à la sécurité ainsi qu'à une communication ouverte et régulière sur nos réalisations.

Le plan contient ainsi les objectifs du SPF Justice sous la forme de dix thèmes stratégiques pour une période de six ans. Chaque entité de notre SPF s'est engagée à y donner corps au travers d'objectifs stratégiques et opérationnels spécifiques.

Le présent plan se limite à la stratégie. Une succession de plans opérationnels assurera la concrétisation de ces thèmes et objectifs dans la pratique journalière via la réalisation de projets d'innovation et la gestion performante de nos processus de travail. Je tiens à y inscrire un nombre limité et réaliste de projets débouchant sur des résultats tangibles, tenant compte de leur contribution à la stratégie, des priorités, des ressources disponibles, et le tout dans un timing restreint. De cette manière, j'ai l'ambition d'aboutir à un plan de management réaliste et concret.

Afin d'épauler la réalisation de la stratégie du SPF Justice, j'entreprends par ailleurs un certain nombre de démarches.

Tout d'abord, le **comité de direction** est consacré comme lieu décisionnel du SPF Justice au sein duquel sont prises, en collégialité, toutes les décisions stratégiques concernant notre département.

J'ai ensuite proposé d'élargir notre comité de direction aux magistrats - un représentant du siège et un représentant du ministère public – afin d'associer toutes les composantes de l'Ordre judiciaire à la prise de décision.

J'assurerai également la mise en place de **pôles de compétences** selon les matières et la pertinence. Rassembler les compétences et les mettre au profit de l'entièreté du département et de nos partenaires, et non plus d'un service isolé, contribuera à mon sens à une meilleure affectation du capital humain et de la grande expertise présente au sein de notre département, à une meilleure qualité de services, et à une motivation et une satisfaction accrues de notre personnel.

Un certain nombre d'**instruments de gestion** seront développés. Ils permettront au comité de direction d'assumer plus efficacement sa responsabilité de bonne administration du département. Que ce soit, entre autres, via le contrôle interne et la mesure d'indicateurs sur nos processus de travail, ou encore via un suivi plus rigoureux des cycles de gestion annuels, ces instruments permettront au SPF Justice, et ce à chaque niveau de responsabilité, d'avoir une vue plus claire et transparente sur ses activités et de gagner en agilité afin d'être à même de réagir plus rapidement et efficacement aux changements politiques, législatifs, budgétaires ou sociétaux.

Enfin, mon souhait est que chaque collaborateur du SPF Justice et que chaque acteur de la Justice puisse **travailler ensemble** à la Justice de demain.

Pour faciliter l'atteinte de nos objectifs, j'encouragerai la **coopération** entre tous les acteurs judiciaires et je privilégierai la **transversalité** dans les actions à mener.

Les rencontres multi-professionnelles, la recherche de synergies, le dialogue, la prise en compte des réalités et des besoins de chacun sont selon moi des leviers essentiels à la réalisation de nos objectifs dont celui, ultime, de rendre un service public de qualité à chaque citoyen.

Tout au long de mon mandat, je serai présent sur le terrain et m'emploierai à favoriser ces leviers.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'J' followed by a horizontal line and a vertical line extending downwards.

Jean-Paul Janssens

Président du comité de direction

L'élaboration du plan

La littérature managériale aborde souvent la manière par laquelle un plan stratégique doit être élaboré. Pour le plan de management 2013 – 2019 du SPF Justice, nous nous sommes basés sur le modèle « Strategy Change Cycle » de Bryson et les différentes étapes qui y sont décrites. Ce modèle est proche du processus de planning stratégique, et tient compte du management stratégique. En utilisant ce modèle, nous reconnaissons que le plan de management ne peut être complet avec sa simple mise sur papier, et que, à côté de sa préparation et de son exécution, son implémentation et son suivi sont de première importance pour l'atteinte de la stratégie.

Pour les parties concernant le développement, l'implémentation et le suivi, il peut être renvoyé aux chapitres suivants, dans lesquels sont arrêtés le modèle de gestion, la nouvelle structure du plan, la mission, la vision et la stratégie du SPF (« Les thèmes stratégiques » et « La carte stratégique »), ainsi que sa déclinaison dans les directions générale et les services d'encadrement (« Les objectifs stratégiques et opérationnels »). Il est également abordé la manière dont le plan sera exécuté, suivi et communiqué (« L'opérationnalisation du plan »).

Ci-après sont présentées les étapes préparatoires au plan de management.

Analyse de l'organisation et de l'environnement

Le département et son environnement sont le point de départ de la réflexion sur le plan de management. Pour commencer, toutes sortes de documentations (notes de politique, textes de loi, articles scientifiques, communiqués de presse, . . .) ont été parcourues afin de rendre la meilleure image possible de la situation dans laquelle se trouvait la Justice.

Le plan de management précédent a fait l'objet d'une **analyse SWOT** (Strengths – Forces ; Weaknesses – Faiblesses ; Opportunities – Opportunités ; Threats – Menaces) qui a permis de mettre en lumière ses forces et faiblesses internes ainsi que les opportunités et les menaces liées à l'environnement. Le but de cette analyse était de prendre en compte, dans l'élaboration de la nouvelle stratégie, à la fois des facteurs internes et des facteurs externes, en maximisant le potentiel des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

Le **modèle de gestion** du SPF Justice, c'est-à-dire l'organisation des relations entre les différentes entités du département, a été évalué et analysé. Cela a conduit à une réflexion globale sur les responsabilités de chacun et l'importance du comité de direction en tant qu'organe de décision pour l'ensemble du SPF Justice.

Nous avons en outre souhaité mener une enquête auprès de tous les agents du SPF Justice et de l'Ordre judiciaire. Le « **Baromètre de la responsabilisation** » a rendu ses résultats en juillet. Ils seront pris en

compte dans le choix des actions de changement des prochaines années. L'enquête sera renouvelée afin de mesurer l'évolution de l'implication des agents.

Concordance politique

D'entrée de jeu, et tout au long du travail préparatoire, plusieurs entretiens ont eu lieu avec la **ministre** de la Justice, afin de s'accorder sur les grands défis de la Justice. Cette concertation a permis d'assurer dès le début le lien entre la stratégie du SPF et les priorités politiques de la ministre.

Implication dans le processus d'élaboration du plan de management

Les **directeurs généraux** et les **directeurs des services d'encadrement** ont été particulièrement impliqués dans la réalisation de ce plan de management.

Ils ont été consultés lors de réunions préparatoires. Ces réunions ont été organisées en bilatérales : chaque directeur général et directeur de service d'encadrement a reçu la visite du service Soutien stratégique des Services du président afin, dans un premier temps, de prendre connaissance des grandes lignes directrices et, dans un second temps, d'accorder leurs objectifs stratégiques propres à ces lignes.

Au sein de chaque direction générale et service d'encadrement, les thèmes ont été transmis aux chefs de service qui, avec leurs équipes, ont réfléchi à la contribution que chacun pouvait y apporter. Lorsque cela s'est avéré nécessaire et pertinent, la stratégie des entités a été adaptée afin de répondre de manière optimale aux nouveaux axes stratégiques du SPF.

A l'issue de deux **séminaires stratégiques**, les membres du comité de direction ont avalisé les dix thèmes stratégiques déterminant les points d'attention prioritaires du SPF Justice pour les six années à venir.

Les liens entre ces thèmes et les objectifs stratégiques et opérationnels des directions générales, des services d'encadrement et des Services du président ont également été finalisés.

Les membres du comité de direction ont dégagé une nouvelle structure pour le plan de management, et le modèle de gestion de notre SPF a également été réaffirmé, moyennant quelques adaptations.

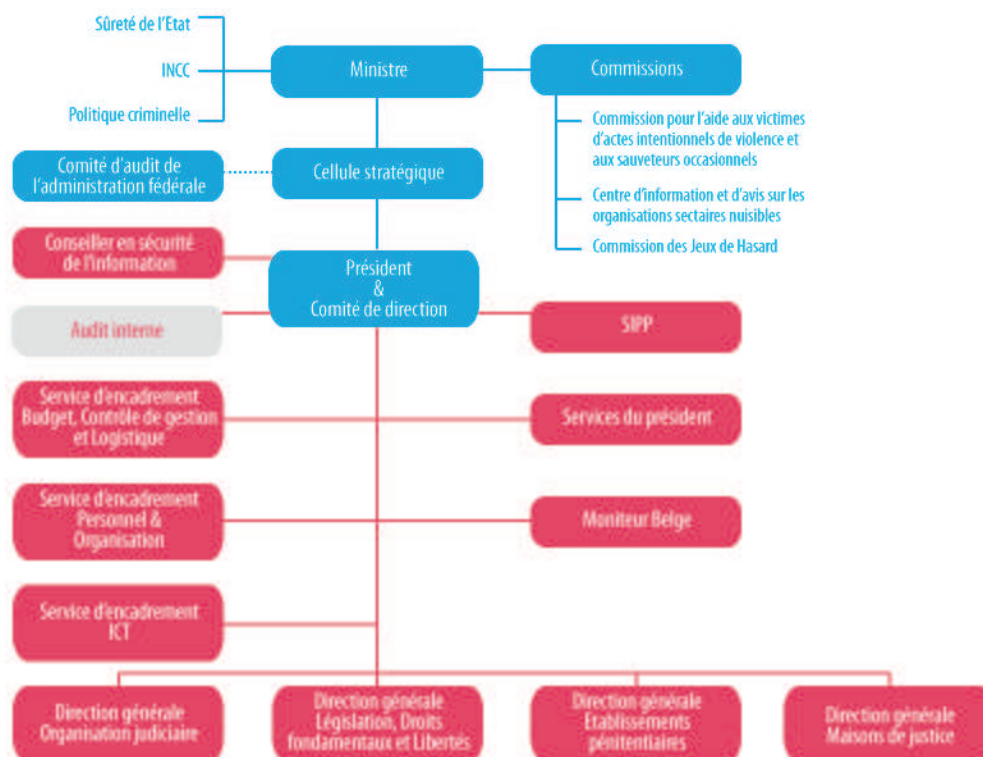
« Home made »

Une des lignes directrices lors de la préparation du plan de management était « un plan pour le SPF, par le SPF ». Grâce à l'expertise présente en son sein, le SPF a pu se remettre en question, s'évaluer, définir ses priorités, en concertation avec tous les acteurs concernés, et élaborer une stratégie pour le futur.

Le plan de management 2013-2019 est le résultat de ce travail.

L'organigramme

Le SPF Justice est structuré selon l'organigramme suivant :



Le SPF Justice est organisé en quatre directions générales, responsables de l'exécution des missions de base du SPF Justice.

1. La **direction générale Organisation judiciaire (DG ROJ)** soutient les activités de l'Ordre judiciaire dans tous les domaines nécessaires à son fonctionnement : législation organique du pouvoir judiciaire, personnel, ICT, bâtiments, matériel, frais de Justice et casier judiciaire central.
2. La **direction générale de la Législation et des Libertés et Droits fondamentaux (DG WL)** conseille le/la ministre de la Justice dans le domaine du droit civil, du droit pénal et des droits de l'homme.

3. La **direction générale des Établissements pénitentiaires (DG EPI)** est chargée de l'exécution des peines et mesures privatives de liberté. La DG EPI garantit la protection de la société, du personnel et des détenus, tout en étant attentive à la dignité humaine et axée sur la réparation. Sur base de son expertise, la direction générale émet des avis dans le domaine pénitentiaire.
4. La **direction générale des Maisons de justice (DG MJH)** assure l'accompagnement judiciaire et la surveillance d'auteurs d'infractions à la demande des autorités judiciaires et/ou administratives, en vue de prévenir la récidive. Elle met à disposition de ces mêmes autorités l'information nécessaire à leur prise de décision au moyen, en matière pénale, d'enquêtes sociales et de rapports d'information succincts ou, en matière civile, d'études sociales civiles. Elle organise également l'accueil, l'information, l'assistance et l'orientation des victimes d'infractions pénales, ainsi que l'information et l'orientation des personnes confrontées à des questions ou difficultés liées aux matières relevant des compétences des Maisons de justice.

Le SPF Justice comprend également trois services d'encadrement, responsables de l'encadrement nécessaire pour l'ensemble de l'organisation.

1. La politique des ressources humaines et le développement de l'organisation représentent la dynamique du **service d'encadrement Personnel et Organisation (SE P&O)**. Cette énergie contribue à insuffler un nouvel élan à la planification stratégique des besoins en personnel des services centraux. Le service d'encadrement assure la sélection et le recrutement de collaborateurs qualifiés. Il se charge également de la gestion administrative et financière des dossiers du personnel des services centraux.
2. D'une part, le **service d'encadrement Budget, Contrôle de gestion et Logistique (SE BCL)** est chargé du fonctionnement quotidien du SPF sur le plan des finances, du budget et du contrôle de gestion. D'autre part, le service d'encadrement BCL exerce aussi un rôle essentiel en matière de logistique, à travers une politique d'achat commune et cohérente pour tout le SPF et une politique de gestion des bâtiments.
3. Le **service d'encadrement Technologie de l'Information et de la Communication (SE ICT)** soutient le SPF Justice et l'Ordre judiciaire en mettant à leur disposition un système d'information adéquat et performant ainsi qu'un matériel adapté. Il veille tant à la cohérence fonctionnelle et technologique entre les divers projets qu'à l'infrastructure informatique existante.

Les **Services du président (DVSP)** soutiennent le SPF Justice à travers le soutien stratégique au comité de direction et l'appui à l'opérationnalisation de la stratégie, l'encadrement de la communication et des initiatives en matière de développement durable, le soutien juridique, la coordination des relations internationales et des questions parlementaires, ainsi que la prestation de services facilitaires pour les services centraux.

Les plans de management des titulaires d'un mandat que sont les directeurs généraux et directeurs des services d'encadrement font totalement partie du présent plan de management intégré. Les objectifs du SIPP, du Moniteur Belge, du Conseiller en sécurité de l'information et de l'Audit interne ont également été insérés.

Le **Service Interne de Prévention et de Protection au travail (SIPP)** a pour mission d'assister les travailleurs, leurs représentants, la ligne hiérarchique ainsi que l'employeur pour toutes les questions concernant les sept domaines du bien-être repris dans le code sur le bien-être au travail.

L'Audit interne sera installé en 2014. En évaluant, par une approche systématique et méthodique, les processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité, l'Audit interne aidera l'organisation à atteindre ses objectifs.

Le **Moniteur Belge (MB)** assure la production et la diffusion des publications officielles et publiques. Le MB propose des banques de données et fournit des informations concernant les données parues dans les publications

Le SPF Justice soutient également les commissions et les institutions qui dépendent directement du/de la ministre de la Justice. Les objectifs de ces institutions et commissions ne s'inscrivent toutefois pas dans le présent plan et n'entrent nullement dans les attributions du comité de direction du SPF Justice.

Le modèle de gestion

Le modèle de **gestion** du SPF Justice joue un rôle crucial dans la réalisation du plan de management intégré. Ce modèle a initialement été développé et introduit en 2005. Lors de l'élaboration du présent plan, il a été évalué et revu en profondeur.

Le modèle de gestion du SPF Justice repose sur les principes suivants :

Le principe de **responsabilisation** vise à rapprocher autant que possible la responsabilité du niveau d'exécution adéquat. Chacun est responsable de ses actions dans le cadre des missions qui lui sont confiées. Ce principe est appliqué dans les cercles de développement.

Le principe de **cycle annuel** vise à aligner les actions avec les moyens nécessaires à leur exécution. Ce principe est appliqué en trois temps, correspondant chacun à un an : la préparation, l'exécution et l'évaluation. Chaque étape dure un an. Ceci se concrétise dans le cycle budgétaire et les plans annuels (plan opérationnel, plan global de formation, plan du personnel, plan stratégique de communication, plan annuel de prévention, etc.).

Le troisième principe est la recherche d'un juste équilibre entre la **concentration et la déconcentration** de l'organisation pour effectuer ses missions, en fonction de la valeur ajoutée, de la masse critique de travail et du niveau d'expertise requis. Ce principe se concrétise dans le partage des activités entre les directions générales et les services d'encadrement. Le développement de « pôles de compétences » en est aussi une illustration.

Le principe du **management intégral** est le dernier élément qui caractérise le modèle de gestion : le dirigeant est responsable de la détermination de ses besoins, de l'utilisation optimale des moyens financiers, informatiques et humains qui sont mis à sa disposition, ainsi que des résultats obtenus dans le cadre de ses missions. Cela se fait sur la base du **principe de subsidiarité** et selon une concertation entre les directions générales et les services d'encadrement au sein du comité de direction.

Ces principes sont appliqués à deux niveaux : stratégique et opérationnel.

Au **niveau stratégique**, l'accent est mis sur le comité de direction en tant qu'organe décisionnaire de la stratégie du SPF Justice. Cela implique une grande rigueur de la part des membres du comité de direction, individuellement et collectivement, tant au niveau de la préparation, de la présence et de la participation aux réunions, que dans le choix des points à l'agenda, des décisions prises et de leur exécution. Une forte solidarité est aussi attendue de la part des membres du comité de direction. Les décisions sont prises collégialement et sont portées par tous, tant au sein de l'organisation qu'à l'extérieur du SPF.

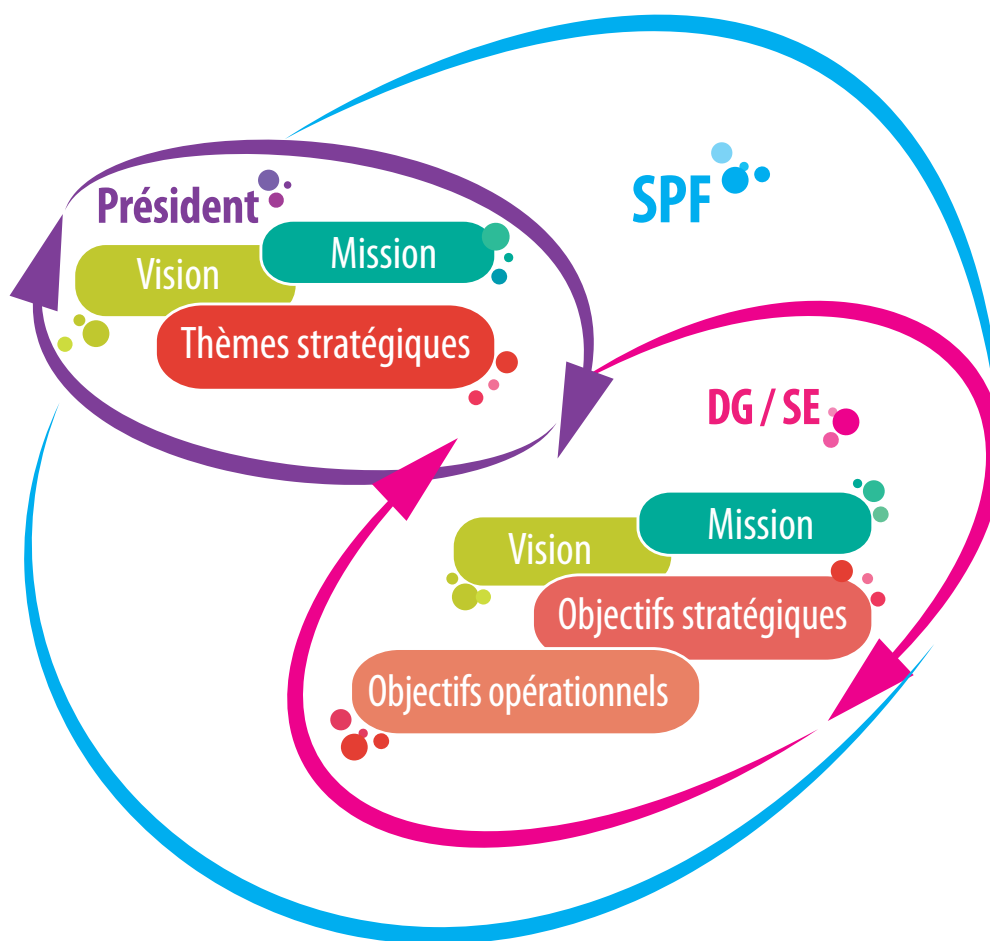
La transparence est également mise en avant, tant dans la communication des décisions que dans leur mise en œuvre et leurs résultats.

Au **niveau opérationnel**, les services prestés ainsi que leurs délais sont définis le plus précisément possible. Les catalogues de services ont ici un rôle important à jouer, tout comme le travail des account managers et des correspondants. La mesure de la performance, une procédure de suivi et de contrôle, ainsi qu'un système d'alarme sont des leviers importants pour assurer la bonne prestation des services. Il s'agit à la fois de disposer d'un outil de mesure des prestations de service, via la définition d'indicateurs, mais aussi d'un système de suivi des informations afin que les actions correctrices nécessaires puissent être prises.

Que ce soit au niveau stratégique ou opérationnel, le respect des principes du modèle de gestion est une condition sine qua non pour le bon fonctionnement du département et pour l'atteinte des objectifs décrits dans le plan de management. Dès lors, la mise en œuvre du modèle de gestion, tant au niveau stratégique qu'opérationnel, sera suivie et évaluée de manière permanente, de manière à pouvoir mesurer l'évolution du fonctionnement de notre SPF mais également à pouvoir réagir le plus tôt possible à tout écart.

La structure du plan

Le plan de management du SPF Justice est organisé hiérarchiquement sur plusieurs niveaux et assure la participation de l'ensemble de l'organisation. Le schéma présente les différents niveaux du plan de management.



Au niveau le plus élevé, **la mission** définit notre raison d'être, fondée sur nos missions légales telles que décrites dans l'arrêté royal du 23/05/2001, portant constitution du SPF Justice.

La vision exprime notre ambition, ce que nous poursuivons et voulons atteindre, dans le cadre des missions qui nous sont données.

Cette vision se décline en dix **thèmes stratégiques**, c'est-à-dire les grandes lignes qui seront suivies dans les six prochaines années.

La stratégie du SPF Justice est mise en œuvre par les quatre directions générales, les trois services d'encadrement et les Services du président. Chacune de ces entités a une mission et une vision qui lui sont propres, lesquelles s'appuient sur la mission et la vision du SPF Justice.

Sur base des thèmes stratégiques, ainsi que de leur mission et vision propres, chaque directeur général et chaque directeur de service d'encadrement définit des **objectifs stratégiques** - qui doivent permettre l'accomplissement de la stratégie générale - et dont la réalisation complète nécessite 6 ans. Ils présentent les grandes lignes de la politique mise en œuvre au sein d'une direction générale ou d'un service d'encadrement.

Chaque objectif stratégique est lié à un (et un seul) thème stratégique, et peut comprendre plusieurs objectifs opérationnels.

Les objectifs stratégiques sont concrétisés au travers de la définition d'objectifs à plus court terme : les **objectifs opérationnels**. Ceux-ci organisent l'exécution concrète sur le terrain.

Les objectifs opérationnels comprennent une série d'actions de natures différentes :

- a) les projets ;
- b) les objectifs organisationnels ;
- c) les processus ;
- d) les prestations de services.

Un **projet** est un ensemble de tâches exécutées par un groupe de personnes réunies à cette occasion, dans le but de livrer un ou plusieurs produits spécifiques, dans un délai déterminé.

Un **objectif organisationnel** vise l'amélioration d'un processus, d'une méthode de travail, d'un service presté. Les objectifs organisationnels sont développés et exécutés au niveau des services. Le responsable d'un objectif organisationnel est généralement un chef de service qui va répartir les différents aspects ou les différentes tâches destinées à atteindre l'objectif à ses collaborateurs. Les objectifs organisationnels peuvent être liés aux cercles de développement : le chef de service peut alors évaluer les objectifs personnels de ses collaborateurs en rapport avec le/les objectif(s) organisationnel(s) de son service et intègre lui-même ceux-ci dans ses objectifs personnels.

Un **processus** de travail est l'ensemble des activités et des tâches qui doit être réalisé pour exécuter une mission précise ou offrir une prestation de service.

Une **prestation de service** est le résultat final d'un processus ; un produit ou un service qui répond au mieux aux besoins et attentes de la personne qui en a fait la demande. Ces prestations sont reprises dans les catalogues de services des directions générales et des services d'encadrement.

Ces actions seront intégrées dans des plans opérationnels qui organiseront leur exécution (voir chapitre « L'opérationnalisation du plan »).

La mission

Notre mission exprime notre raison d'être et souligne les tâches essentielles de notre organisation.

Le SPF Justice, à la croisée des trois pouvoirs constitutionnels, a pour mission :

- la préparation et la mise en œuvre de la législation nationale et supranationale et l'appui au/à la ministre de la Justice, et ce dans le cadre de ses domaines de compétence ;
- l'encadrement et l'appui opérationnel au pouvoir judiciaire, en privilégiant la concertation, la coordination et le développement de l'organisation ;
- l'exécution de façon effective des décisions judiciaires et administratives en garantissant la sécurité juridique et l'égalité de traitement de toutes les parties concernées.

Dans l'exécution de ses missions, le SPF Justice informe et est à l'écoute du citoyen et de ses partenaires.

Le **domaine d'activité** du SPF Justice est particulièrement et extrêmement **hétérogène**, car, dans l'exécution de ses missions, l'organisation est associée à la fois au travail **législatif**, au pouvoir **judiciaire** et au pouvoir **exécutif**. Cette diversité requiert une dynamique particulière qui doit permettre au SPF Justice d'être attentif à la **spécificité** de chacun tout en menant une politique **harmonisée**.

Une première mission essentielle du SPF Justice est la préparation et la mise en œuvre de la **législation** nationale et supranationale, ainsi que l'appui au/à la ministre de la Justice dans le cadre de ses domaines de compétence.

Au travers de ses diverses entités, le SPF Justice **analyse** le contexte légal, les demandes, les besoins éventuels et **conseille** le/la ministre sur de possibles initiatives et/ou adaptations législatives.

Il **prépare** des projets normatifs et offre l'**appui** nécessaire dans le cadre de leur **acceptation**. Le SPF Justice veille ensuite à la **mise en œuvre** des instruments légaux (adaptés).

Le SPF Justice **défend** les intérêts belges dans le cadre des initiatives et projets normatifs **internationaux** et **assure** leur **intégration** dans notre législation belge propre.

Le SPF Justice garantit l'encadrement et l'appui opérationnel au **pouvoir judiciaire**, en privilégiant la concertation, la coordination et le développement de l'organisation.

Cet encadrement vise en premier lieu à mettre à la disposition du pouvoir judiciaire les **moyens (matériels et en personnel)** que requiert une exécution de qualité de ses activités.

Le pouvoir judiciaire est à la veille d'une importante période de **réforme**. Le SPF Justice a un rôle important à jouer dans ce cadre. Un premier point auquel il convient d'être attentif est la **coordination** entre les différents acteurs et groupes d'intérêt concernés de manière à pouvoir développer une vision intégrée et définir une **stratégie commune**.

Cette réforme représente un défi majeur pour l'organisation au sein du pouvoir judiciaire. De nouvelles structures, de nouvelles méthodes de travail, d'autres niveaux de responsabilité ; voilà autant d'éléments qui sont susceptibles de faire partie de cette réforme et qui nécessitent l'acquisition et le développement de (nouvelles) **compétences**.

Le SPF Justice soutient ce **développement organisationnel**, notamment en **fournissant** des **instruments** et des **méthodes** appropriés et en **encadrant** l'organisation pour leur mise en œuvre.

La **gestion déconcentrée** des moyens, qui responsabilise les différents acteurs, est également un élément central de cette réforme. Le SPF Justice joue un **rôle clé** dans l'introduction de ces processus de gestion au sein du pouvoir judiciaire et dans l'**harmonisation** entre ces processus et le fonctionnement interne.

Enfin, le SPF Justice assume une **responsabilité** importante pour assurer l'**exécution effective** des décisions judiciaires et administratives.

Cette exécution effective et de qualité contribue parfaitement à la **crédibilité** de la Justice. A cet effet, il est essentiel que le SPF Justice fournisse des **moyens** matériels et humains **suffisants** afin que ces décisions puissent être exécutées dans les temps et selon les modalités prescrites.

Dans le cadre de l'**exécution** des décisions, un respect maximal des valeurs **humaines** et des principes des 'droits de l'homme' est primordial. Parallèlement, le SPF Justice garantit que son action s'appuie sur la réglementation et le cadre légal en vigueur de manière à préserver la **sécurité juridique**.

Les décisions judiciaires et administratives sont exécutées aux mêmes conditions pour toutes les parties concernées, sans distinction ni préférence. Notre action repose sur un **traitement juste et égal**.

Le SPF Justice trouve sa raison d'être dans la société et établit dès lors sans cesse le lien avec cette dernière et en particulier **avec le citoyen** ainsi qu'**avec ses partenaires**, afin de pouvoir répondre de manière rapide et adéquate aux besoins et nécessités actuels.

La vision

Dans notre vision, nous exprimons notre ambition et définissons le futur visage de notre organisation.



Dans l'exécution de sa mission, le SPF Justice aspire à prendre continuellement en compte les évolutions politiques et sociétales, de travailler étroitement avec les entités fédérées et avec ses partenaires, et de poursuivre de manière permanente l'amélioration de ses services en interaction avec le citoyen.

Au vu de la diversité de ses missions, le SPF Justice entend se positionner comme une organisation transversale : le SPF Justice ambitionne d'être la force motrice derrière la réalisation de tous les aspects de la Justice. Il est indispensable pour cela d'intégrer toutes les tâches et les facettes de la Justice et de veiller à une collaboration intégrale de tous les acteurs là où cela s'avère nécessaire.

LE SPF JUSTICE SE VEUT

MODERNE

Le SPF Justice veut répondre aux exigences de son temps. Pour cela, des méthodes de travail contemporaines et de nouveaux processus sont recherchés et développés sur base des progrès techniques et des nouvelles technologies disponibles.

Une des finalités serait de pouvoir consulter et gérer des dossiers sans aucune limite géographique ou physique.

Le SPF Justice entend contribuer à une Justice **proactive** qui anticipe les changements au sein de notre société et qui réagit de manière **appropriée** aux nouvelles situations.

COHERENT

Le SPF Justice veut garantir la plus grande **cohérence** possible dans l'imbrication de ses processus de travail et dans l'**homogénéité** des services qu'il offre au citoyen, à ses services extérieurs, à l'Ordre judiciaire et à tous ses autres partenaires.

Le SPF Justice veut organiser le travail de ses agents et de ses services de manière à ce que les actions entreprises aboutissent à des résultats communs harmonieux.

Le SPF Justice veut agir sur la coordination de ses partenaires, de manière à offrir au citoyen *la Justice*, prise dans son ensemble.

ACCESSIBLE

La Justice ne peut être effective que si elle est **accessible à tous**. Le SPF Justice entend contribuer à rendre la Justice **financièrement** et **matériellement** accessible à tous les justiciables. Le SPF Justice se veut plus accessible dans son écoute, son dialogue et sa communication avec le citoyen et avec ses partenaires.

La société attend, à juste titre, de la Justice qu'elle soit transparente. Cela signifie que son fonctionnement doit être clair et compréhensible, que le service qu'elle offre doit être visible et structuré et que l'appui et les coûts y afférents doivent être transparents.

La multitude de tâches et de responsabilités au sein du SPF Justice joue souvent au détriment de la transparence de ses prestations de services. Le SPF Justice veut se profiler comme une organisation proche du citoyen, communiquer clairement en fonction des demandes et attentes de ce dernier, et renforcer l'accessibilité de ses services.

EFFICACE

Le SPF Justice veut offrir des **services** et des **résultats** dans les conditions auxquelles il s'engage. Cela se concrétise par le respect des délais et la rapidité d'exécution, la bonne gestion des moyens, tenant compte des économies à réaliser et du budget disponible, et le choix des processus de travail les plus adéquats pour y parvenir.

Le SPF Justice veut offrir des services de **qualité**. Cela induit des processus clairs pour tous, des services finaux bien définis et un contrôle de qualité qui permet de vérifier si les services répondent bien tant à des standards au niveau technique qu'à la satisfaction du citoyen et de la société.

CREDIBLE

Le SPF Justice veut se rendre crédible aux yeux de tous les acteurs de la Justice et du citoyen à travers sa prise de responsabilité dans l'exécution de ses missions. Cette exécution doit être accompagnée d'une **communication** cohérente. La crédibilité recherchée n'est pas vue ici comme un objectif en soi, mais bien comme un résultat obtenu grâce aux efforts de cohérence et de **responsabilité** qui sont fournis.

Dans ses domaines de compétences, le SPF Justice entend assumer pleinement ses responsabilités. Il répond de ses actes et est garant des services qu'il offre, à tous les niveaux de la hiérarchie, tant dans ses prestations, que dans l'utilisation des moyens qui lui sont alloués et l'atteinte de ses objectifs.

Le SPF Justice souhaite contribuer à la crédibilité de la Justice. Cette crédibilité est une **priorité absolue** et est indispensable pour garantir l'acceptation de la politique et des décisions prises.

Le SPF Justice veut

ETRE AU SERVICE DU CITOYEN

Que ce soit en termes géographique, linguistique ou technologique, le SPF Justice oriente ses efforts vers le citoyen, tant dans le cadre de ses prestations de service que de ses communications. Il mènera une attitude proactive dans la recherche continue de l'amélioration de ses prestations.

EXECUTER LES REFORMES DE L'ETAT

Les défis et les chantiers en matière de Justice sont nombreux et il incombe au SPF Justice d'assumer pleinement son rôle pour en permettre l'exécution. Les objectifs de ce plan de management sont d'ailleurs

en partie axés sur l'exécution concrète de ces réformes. Le SPF Justice entend jouer un rôle actif dans l'élaboration du futur paysage judiciaire.

TRAVAILLER ENSEMBLE

Ce n'est qu'en travaillant ensemble, en nous axant vers davantage de coopération et de transversalité, tant au sein du SPF Justice qu'avec nos partenaires externes, que nous pourrions nous offrir une réelle chance d'atteindre nos ambitions.

ENCOURAGER L'IMPLICATION DE TOUS LES ACTEURS

Afin de réaliser les ambitions de la Justice, l'implication de chaque acteur judiciaire, direct ou indirect, est essentielle. Le SPF Justice est à la croisée de plusieurs chemins, et cette position lui offre une place de choix pour rassembler et favoriser la participation et l'engagement de toutes les parties prenantes.

PROMOUVOIR LE RESPECT DES VALEURS FONDAMENTALES DE LA JUSTICE

La Justice désigne avant tout une **valeur**. L'idée de Justice fait référence à l'égalité, à l'équilibre dans les relations entre les hommes. Une formule médiévale la définit ainsi comme « l'art du bon et de l'égal ». La Justice a un rôle sociétal fondamental à jouer et le SPF Justice, dans sa sphère de compétence, entend respecter et faire respecter au maximum les valeurs que la Justice se doit de défendre. En tant que service public fédéral, nous entendons agir en concordance avec les valeurs supranationales telles que signées par les membres de l'Union européenne et des Nations Unies : dignité, liberté, citoyenneté, égalité, solidarité, tolérance, état de droit.

La charte des valeurs

Une charte des valeurs crée un cadre éthique qui stimule les collaborateurs jour après jour dans l'exercice de leur fonction.

En tant que SPF Justice, nous voulons nous profiler comme une organisation moderne et communiquer notre culture d'entreprise. Cette culture transparaît dans les valeurs qui nous définissent en tant qu'organisation, valeurs que nous souhaitons véhiculer et que nous partageons. Ces valeurs, qui guident nos actions et comportements dans nos rapports professionnels mais également interpersonnels, ont été transcrites dans une charte. Celle-ci rend notre organisation unique.

« Sept valeurs pour le SPF Justice »

Pour atteindre nos ambitions et notre vision, chaque collaborateur du SPF Justice s'engage donc à respecter ces sept valeurs.

RESPECT

Nous faisons preuve de considération et d'égard vis-à-vis d'autrui.

INTEGRITE

Nous sommes irréprochables dans notre conduite, nos actes et nos décisions, en tenant compte des normes et des valeurs de notre organisation.

COLLABORATION

Nous conjuguons nos énergies pour arriver ensemble au résultat souhaité.

PROFESSIONNALISME

Nous développons constamment notre expertise et nous voulons délivrer des services et produits de qualité.

EQUITE

Nous agissons de manière juste et impartiale, dans le respect des droits et devoirs de chacun.

ORIENTATION CLIENT

Nous agissons proactivement et nous garantissons un service de qualité adapté aux besoins et aux attentes de nos clients.

ENGAGEMENT SOCIÉTAL

Nous intégrons les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans nos activités.

Les thèmes stratégiques

Thème stratégique 1 : « Réforme de l'Ordre judiciaire »

Nous voulons soutenir de manière efficace la réforme du paysage judiciaire, la création du tribunal de la famille, l'introduction d'un nouveau modèle de gestion et l'extension de la mobilité des magistrats et du personnel judiciaire :

- en proposant les adaptations législatives nécessaires, tout en assurant une cohérence entre les textes, afin de rendre possible cette réforme ;
- en soutenant la mise en place de nouvelles structures de gestion au sein de l'Ordre judiciaire qui seront responsables à terme de la gestion du personnel, des moyens financiers et matériels, ainsi que de la mobilité des magistrats et du personnel judiciaire ;
- en s'assurant de l'établissement d'un nouveau modèle de gestion évolutif de l'Ordre judiciaire qui s'appuiera sur des contrats de gestion avec des objectifs opérationnels clairs et sur l'adaptation des structures ;
- en développant de nouveaux outils de gestion pour en soutenir la mise en œuvre ;
- en adaptant nos structures et nos fonctionnements actuels pour en soutenir la mise en œuvre ;
- en adaptant les plateformes IT et en assurant le soutien logistique ;
- en assurant la continuité des services prestés par le SPF Justice à l'Ordre judiciaire.

Thème stratégique 2: « Amélioration des temps judiciaires via l'optimalisation des processus »

Nous voulons être le moteur d'une dynamique de collaboration afin d'améliorer de manière significative les temps judiciaires et de réduire l'arriéré judiciaire, et contribuer ainsi à une Justice rendue dans un délai socialement acceptable :

- en étant un catalyseur dans la dynamique de collaboration avec tous les acteurs de la Justice à travers la conclusion d'un pacte ;
- en formalisant via ce pacte les engagements réciproques des différents acteurs dans la réalisation d'objectifs communs ;

- en créant des synergies entre les missions des différents acteurs judiciaires ;
- en élargissant les structures du SPF Justice (le comité de direction et la direction générale de l'Organisation judiciaire) aux autorités judiciaires ;
- en garantissant la qualité du processus judiciaire, notamment grâce à une gestion plus performante et intégrée de ses processus ;
- en mesurant les temps nécessaires aux procédures et en implémentant des systèmes d'alertes proactives ;
- en proposant les adaptations législatives pouvant contribuer à optimiser le processus judiciaire.

Thème stratégique 3 : « Exécution effective des peines et mesures »

Nous voulons garantir une exécution effective des peines et mesures:

- en mettant en place des partenariats, aux niveaux les plus adéquats de la chaîne pénale, afin que le prononcé des peines et mesures et la capacité à les exécuter soient réalisés dans le respect du processus d'exécution des peines et dans un délai le plus court possible ;
- en utilisant au maximum les possibilités offertes par la différenciation des peines et mesures, et l'adéquation des besoins en capacité y afférente ;
- en analysant et développant de nouvelles alternatives à la détention préventive et à la peine d'emprisonnement (en réalisant notamment du benchmarking sur le plan international) ;
- en recueillant, analysant et communiquant des statistiques sur l'exécution des peines ;
- en analysant et proposant des évolutions législatives et de politique criminelle (tarifs criminels, dépenalisation, ...).

Thème stratégique 4 : « Défédéralisation de compétences dans le domaine de la Justice »

Nous voulons réaliser l'obligation légale telle que reprise dans l'accord gouvernemental : la défédéralisation de l'organisation et des compétences des Maisons de justice et de celles relatives à la politique criminelle, au droit sanctionnel de la jeunesse comme les centres fermés pour mineurs, aux baux à loyer, ... :

- en élaborant et en réalisant un programme de changement qui se caractérise par la clarté, la transparence, la cohérence et la continuité, de manière à rendre possible ce transfert ;

- en définissant un protocole de transfert garantissant la continuité des services rendus au citoyen ;
- en concluant un accord de coopération entre l'état fédéral et les entités fédérées afin de garantir la cohérence et la continuité de la chaîne pénale ;
- en mettant en œuvre des méthodes de travail permettant de garantir un déroulement cohérent et continu des dossiers dans l'ensemble de la chaîne pénale et des missions civiles.

Thème stratégique 5 : « Sécurité à la Justice »

Nous voulons remplir un rôle majeur, dans nos domaines de compétence, au niveau de la protection de la société, en travaillant sur cinq aspects:

- en assurant la sécurité de la société : transport des détenus, lutte contre les risques d'évasion dans les établissements pénitentiaires, législation relative à la détention d'armes, . . .
- en assurant la sécurité des personnes : personnel administratif et judiciaire, détenus, visiteurs, . . .
- en assurant la sécurité de l'information : notamment par la désignation d'un « Conseiller en sécurité » (de l'information) tel que prévu dans la loi, qui aura pour mission de veiller à la sécurité des informations contenues dans les dossiers (électroniques) et la disponibilité des systèmes d'information ;
- en assurant la sécurité des infrastructures de la Justice : bâtiments judiciaires, Maisons de justice, établissements pénitentiaires, bâtiments administratifs, . . .
- en assurant une interaction maximale entre le SIPP et les entités de la Justice afin de garantir le bien-être et la sécurité des travailleurs.

Thème stratégique 6 : « IT @ Justice »

Nous voulons aboutir à une informatisation performante et adaptée aux besoins de nos utilisateurs, de nos partenaires mais également des citoyens :

- en mettant en place un « Carrefour Justice » de manière à permettre l'échange et le dialogue entre tous les acteurs impliqués dans les procédures judiciaires ;
- en développant et en implémentant les sources authentiques de la Justice qui sont mises à la disposition des parties autorisées et en utilisant les sources authentiques externes utiles pour la Justice ;
- en assurant la disponibilité et la continuité des applications et des technologies actuelles, et en implémentant au sein de l'organisation de nouvelles technologies et infrastructures qui répondent aux besoins du business ;

- en tenant compte pro-activement des évolutions des métiers et des structures de la Justice ;
- en adoptant une vision et une stratégie communes sur la politique informatique du département.

Thème stratégique 7 : « Une gestion performante des ressources, adaptée aux évolutions »

Nous voulons affecter nos collaborateurs et utiliser nos ressources (budgétaires, matérielles) de manière optimale et adaptée aux évolutions :

- en disposant d'une vue précise sur les ressources humaines, leur expertise et leurs connaissances, afin de pouvoir palier aux manques et les prévenir ;
- en identifiant les tâches-clefs au sein de notre département et en veillant à ce que nos ressources humaines y soient affectées de manière optimale ;
- en organisant une gestion des connaissances qui permette le maintien et le développement de celles-ci ;
- en maintenant et, si possible, en augmentant le niveau d'expertise présent au sein de la Justice ;
- en développant les actions relatives au bien-être des agents du SPF Justice ;
- en instaurant une planification annuelle des besoins en personnel et de toutes les autres ressources qui sont mises à notre disposition et en assurant un suivi de manière à pouvoir procéder aux réajustements nécessaires le plus rapidement possible ;
- en appliquant correctement un système de cycle de gestion annuel reprenant la planification, l'affectation, l'utilisation et le suivi de nos ressources ;
- en rationalisant l'utilisation de nos ressources afin de réaliser des économies de coûts et d'échelle ;
- en analysant les nouveaux métiers nécessaires pour la Justice et en analysant les besoins en ressources humaines. Nous voulons assurer la mutation vers les nouveaux métiers ;
- en accompagnant tous les collaborateurs dans les changements organisationnels et structurels de la Justice.

Thème stratégique 8 : « La qualité de notre prestation de service sous la loupe »

Nous voulons pouvoir assurer à tout moment la qualité de notre travail :

- en décrivant nos processus de travail et nos prestations de service, afin de travailler de manière uniforme et cohérente dans toute l'organisation, et d'offrir des prestations uniformes et de qualité au citoyen ;
- en mettant en place des indicateurs, afin de pouvoir mesurer nos prestations et processus au niveau de la qualité et des délais ;
- en suivant les indicateurs mis en place, dans des tableaux de bord et des outils de gestion performants, aux niveaux de décisions les plus appropriés, en concertation avec nos partenaires, afin de pouvoir assurer la réalisation de nos objectifs et réagir le plus vite possible aux changements ;
- en mettant en place des instruments et des structures de contrôle interne afin de vérifier la qualité de nos processus et de nos prestations ;
- en mettant en place des instruments et des structures d'audit interne afin de pouvoir s'assurer du bon fonctionnement de la gestion et du contrôle de nos processus et de nos prestations.

Thème stratégique 9 : « Amélioration du cadre juridique civil et pénal au profit du citoyen et de la société »

Nous voulons contribuer à l'amélioration du cadre juridique :

- en élaborant et en mettant en œuvre des réformes législatives, au niveau national et international, dans les domaines du droit civil, judiciaire, commercial et pénal, en matière de libertés et de droits fondamentaux et en matière de cultes et d'organisations philosophiques non-confessionnelles, et ce, selon les priorités politiques ;
- en identifiant de façon précise les domaines-clés du SPF Justice ;
- en créant un pôle de compétences « travail législatif » afin d'augmenter la qualité, l'efficacité et la cohérence, et, de ce fait, améliorer la capacité et optimiser les ressources humaines disponibles au sein du SPF Justice ;
- en assurant une expertise législative au sein du SPF, via une gestion des compétences tournées vers l'avenir ;
- en mettant en œuvre de façon proactive une coopération avec nos partenaires.

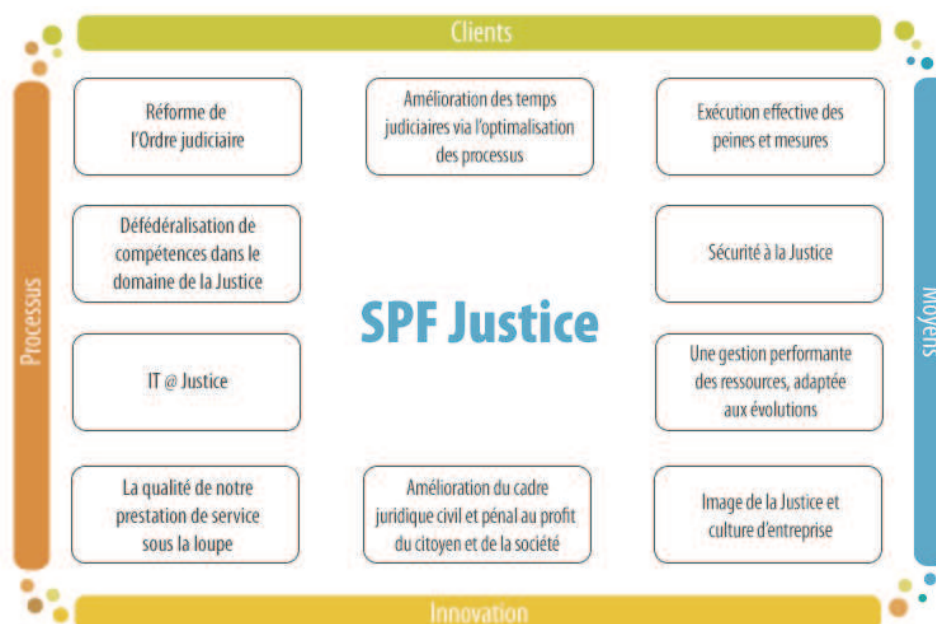
Thème stratégique 10 : « Image de la Justice et culture d'entreprise »

Nous voulons donner au citoyen une image cohérente de la Justice:

- en nous présentant au citoyen et à nos partenaires comme une organisation entière et cohérente dans ses communications, ses actions et ses décisions ;
- en organisant le dialogue avec le citoyen et nos partenaires de manière cohérente et unique ;
- en développant une communication qui contribue à façonner une image positive de la Justice ;
- en veillant à intégrer le gender mainstreaming dans nos prises de décision ;
- en développant une culture d'entreprise qui contribue à donner à tous nos agents un sentiment d'appartenance à une organisation unique, sans distinctions structurelles, culturelles ou géographiques ;
- en faisant vivre la charte des valeurs du SPF Justice ;
- en communiquant de manière univoque et structurée les décisions du comité de direction à tous les acteurs concernés.

La carte stratégique

Une carte stratégique permet de visualiser sur un seul schéma l'ensemble des objectifs les plus importants pour une organisation donnée.



Nous avons regroupé les dix thèmes stratégiques dans notre carte stratégique et nous les avons associés à quatre perspectives : clients, processus, moyens et innovation.

Ces perspectives sont liées entre elles : pour livrer un service, satisfaire un client, des processus doivent être mis en œuvre. Pour être opérationnels, ces processus nécessitent des moyens. Enfin, l'innovation permet à l'organisation de se développer et de répondre aux changements de son environnement. Une couleur a été associée à chaque perspective.

Chaque thème peut être abordé selon plusieurs perspectives. En effet, confiner un thème stratégique à une seule perspective nous paraissait trop limitatif et pouvait se révéler handicapant dans la réalisation des thèmes.

Cependant, cela ne signifie pas que chaque thème est systématiquement abordé selon les quatre perspectives : nous avons voulu éviter de tomber dans le piège inverse, qui consiste en une construction théorique ne reposant pas sur des actions et des résultats concrets.

Les quatre perspectives sont définies comme suit.

Clients

Dans le cadre de la perspective « clients », nous définissons des objectifs par rapport aux personnes à qui nous offrons nos services. Il s'agit tant du citoyen, de la victime, du détenu, que de l'Ordre judiciaire, des commissions, de nos services extérieurs et de notre organisation interne. Ces objectifs apportent une réponse aux questions « Qu'attendent les clients de notre part ? » « Que devons nous faire vis-à-vis de nos clients pour assurer notre mission ? ». L'accent est mis ici sur la qualité de nos prestations et de nos produits, ainsi que sur la satisfaction qui en découle.

Processus

La perspective « processus » porte sur le fonctionnement interne de notre organisation et veut répondre à la question « De quelle manière pouvons-nous au mieux réaliser nos missions ? ». Les objectifs de ce thème visent l'inventorisation, la description, le contrôle et le suivi de nos processus de travail. L'accent est mis ici sur la vitesse et la qualité de notre travail quotidien.

Moyens

La perspective « moyens » reprend les aspects de gestion des ressources, matérielles et humaines, qui sont à notre disposition. Il s'agit de répondre à la question « Avec quels moyens pouvons-nous réaliser nos missions ? ». Les objectifs dans cette perspective visent la planification, la bonne utilisation de nos ressources, sur base de cycles annuels, ainsi que leur suivi et contrôle. L'accent est mis ici sur la priorisation et la responsabilisation.

Innovation

Enfin, la perspective « innovation » est axée sur la croissance et le développement de l'organisation, ainsi que sur les nouveaux défis que notre SPF doit relever. Il s'agit de répondre à la question « Qu'est-ce qui nous permettra de mieux réaliser notre mission et notre vision à l'avenir ? ». Le travail par projet joue ici un rôle prépondérant. L'accent est mis sur la modernisation et la performance.

Le déploiement de la stratégie

La stratégie du SPF Justice sera essentiellement exécutée par chacune des entités qui le composent, et ce au travers de leurs missions essentielles. Ces dernières sont décrites dans ce chapitre.

Les objectifs stratégiques et opérationnels de chaque direction générale et chaque service d'encadrement sont présentés, par thème stratégique, dans le chapitre « Les objectifs stratégiques et opérationnels ».

La direction générale Législation, Droits fondamentaux et Libertés (DG WL)

Mission

La DG WL est un acteur du développement du droit dans les domaines du droit civil, du droit judiciaire, du droit commercial, du droit pénal, des libertés et droits fondamentaux et des cultes et convictions philosophiques non confessionnelles.

Dans ces domaines, la DG WL a pour missions de :

- préparer les projets de nouvelles normes à adopter et les accompagner tout au long du processus normatif pour en permettre l'adoption ;
- négocier les nouvelles normes à adopter sur le plan international ;
- représenter et défendre les intérêts de la Belgique auprès des organisations internationales ;
- assurer la mise en œuvre et le suivi des normes internationales, y compris dans le cadre du rapportage et des évaluations internationales ;
- conseiller le/la ministre de la Justice, sur le plan stratégique, opérationnel et technique sur l'ensemble des ces aspects.

Dans certains domaines, la DG WL a également pour mission d'appliquer la législation dans des cas individuels.

Vision

La DG WL veut être un « Centre d'excellence » et de référence pour tous les acteurs et partenaires de la Justice.

Dans cette perspective, la DG WL veut :

- créer une identité forte, par la clarté de son organisation et de sa chaîne décisionnelle, par la standardisation et l'efficacité de ses processus ;
- développer les compétences tant sur le plan individuel que sur celui de l'organisation et garantir l'adéquation des compétences individuelles avec les besoins de l'organisation, par une politique des ressources humaines prospective et une gestion des connaissances moderne ;
- générer un sentiment d'appartenance de tous les agents à l'organisation, par des actions collectives ciblées, la formation et la communication ;
- s'ouvrir vers l'ensemble des acteurs et partenaires de la Justice et en devenir un interlocuteur incontournable, par la mise en place de réseaux et de concertations structurées.

La direction générale Organisation judiciaire (DG ROJ)

Mission

La mission de la DG ROJ se définit en deux pôles :

La DG ROJ, en fournissant des concepts pour la modernisation de l'Ordre judiciaire, participe, assiste et soutient ce processus, de manière à définir et à mettre en oeuvre le nouveau paysage judiciaire ;

La DG ROJ exerce une mission de support à l'activité de l'Ordre judiciaire dans tous les domaines nécessaires à son fonctionnement : la législation organique du pouvoir judiciaire, le personnel, l'ICT, les bâtiments, le matériel, les frais de Justice et le casier judiciaire central.

Vision

La DG ROJ s'inspire et s'appuie sur les capacités reconnues auprès des professionnels de la Justice et académiques pour traduire son action en :

Menant, sur base de son expérience et de son savoir-faire, et au bénéfice de la préparation du nouveau paysage judiciaire, une politique proactive pour le concevoir et en assurer la mise en application

Et en : S'engageant à une concertation structurée avec les autorités judiciaires de manière à percevoir leurs besoins pour les satisfaire dans le cadre d'un modèle de gestion.

La direction générale Etablissements pénitentiaires (DG EPI)

Mission

Nous garantissons une exécution conforme au droit, sûre, humaine et individualisée des peines et mesures privatives de liberté en vue d'un retour optimal dans la société.

Vision

Nous incarnons une politique pénitentiaire innovante, axée sur le détenu et basée sur les bonnes pratiques du terrain, notre professionnalisme, nos expériences et notre expertise.

Notre modèle de détention repose sur l'équilibre entre sécurité dynamique et sécurité passive. Ses lignes directrices sont les droits et devoirs du détenu et du personnel et l'intégrité de l'ensemble des collaborateurs.

Nous menons une gestion orientée sur les résultats à tous les niveaux de notre organisation. Les partenariats en sont un levier essentiel.

La direction générale Maisons de justice (DG MJH)

Mission

La direction générale Maisons de justice assure :

- l'accompagnement judiciaire et la surveillance d'auteurs d'infractions à la demande des autorités judiciaires et/ou administratives, en vue de prévenir la récidive ;
- l'accueil, l'information, l'assistance et l'orientation des victimes ;
- l'information et l'orientation éventuelle des citoyens impliqués dans un conflit ou confrontés à une procédure judiciaire ;
- la mise à disposition des autorités judiciaires et/ou administratives de l'information nécessaire à leur prise de décision ;
- le soutien d'une politique cohérente concernant les alternatives en termes de gestion des conflits et de sanctions.

Et s'appuie pour ce faire sur des principes déontologiques et méthodologiques.

Vision

La direction générale Maisons de justice veut :

- activement contribuer à une Justice humaine et accessible dans laquelle la responsabilisation du justiciable prime ;
- dans cette perspective, contribuer à la mise en place d'une large assise sociale soutenant les solutions alternatives en matière de gestion des conflits et de sanction ;
- à partir de son expérience et de son expertise étendue, être un interlocuteur privilégié du/de la ministre ainsi que des différents acteurs dans les domaines qui sont de sa compétence ;
- mener une politique volontaire de partenariats structurés avec toutes les parties concernées ;
- être une organisation novatrice, transparente et centrée sur les résultats, en s'appuyant sur le professionnalisme, la loyauté et le haut niveau d'expertise de ses collaborateurs ;
- poursuivre, pour l'exécution de ses missions, le développement d'une méthodologie et d'une déontologie claires, étayées scientifiquement, dans le but d'établir un équilibre entre les intérêts individuels et ceux de la société et l'égalité juridique du justiciable, et qui sont conformes aux droits fondamentaux des personnes ;
- exécuter le transfert des compétences de la DG Maisons de justice du niveau fédéral vers les entités fédérées en assurant la continuité d'un service public de qualité.

Le service d'encadrement Personnel & Organisation (SE P&O)

Mission

Le service d'encadrement P&O est le moteur de la politique RH et du développement de l'organisation pour le SPF Justice.

Dans cette optique, le service d'encadrement P&O offre le cadre général ainsi que l'appui et l'expertise méthodologiques pour répondre aux besoins de l'organisation, des entités, des services P&O, des managers de ligne et des collaborateurs et les responsabiliser dans les domaines suivants :

- le management des compétences et des connaissances ;
- la planification stratégique RH ;
- la sélection pour les services centraux et le mouvement du personnel ;
- l'harmonisation RH ;
- la concertation sociale ;

- le développement de l'organisation et la gestion de la qualité ;
- la gestion informatisée des données RH et des indicateurs ;
- la politique de bien-être ;
- la politique de diversité ;
- la communication interne P&O ;
- la gestion administrative et financière des dossiers du personnel des services centraux.

Vision

Nous voulons être un centre d'expertise et d'appui qui, en tant que fournisseur de services pour les matières P&O, se distingue par son service à la clientèle et sa compétence professionnelle.

Professionnalisme et intégrité, volonté créative et proactive, respect et implication sociale, telles sont les valeurs qui guident notre recherche de solutions contribuant à l'efficacité et au bien-être de l'organisation et de ses membres du personnel.

Le service d'encadrement Budget, Contrôle de gestion et Logistique (SE BCL)

Mission

Fournir au SPF le cadre général et le soutien méthodologique afin :

- d'exprimer et de motiver de manière optimale les besoins en moyens budgétaires et logistiques ;
- d'utiliser de manière optimale les moyens alloués ;
- de suivre la réalisation des objectifs et, si nécessaire, de les adapter ;
- de fournir des rapports de soutien à la politique, tant analytiques que synthétiques ;
- de justifier la réalisation des moyens et les résultats obtenus.

Vision

Le service d'encadrement procure l'environnement dans lequel les besoins seront évalués, réalisés et justifiés.

Au sein de cet environnement, il est possible d'identifier les compétences des DG.

La planification annuelle des besoins repose sur les plans opérationnels.

Un réseau de correspondants garantit « l'implication » des DG. Les account managers au sein du service d'encadrement accompagnent les DG dans la réalisation de leurs plans.

Le service d'encadrement fera rapport en appui de la gestion (exécution) et en préparation de la politique (planification).

Le service d'encadrement ICT (SE ICT)

Mission

Nous fournissons des services ICT harmonisés à la Justice en fonction d'une administration intégrale du droit.

Nous garantissons la cohérence fonctionnelle et technique et offrons le cadre technologique pour l'échange d'informations entre tous les acteurs impliqués dans la Justice.

Vision

Nous évoluerons vers une organisation professionnelle et novatrice, qui développera une offre ICT de qualité avec ses clients, pour contribuer à une Justice contemporaine.

Les Services du président (DVSP)

Mission

Les Services du président soutiennent les entités de notre SPF et ses partenaires par :

- le soutien stratégique au comité de direction et l'appui à l'opérationnalisation de la stratégie;
- l'encadrement de la communication et des initiatives en matière de développement durable ;
- le soutien juridique ;
- la coordination des relations internationales et des questions parlementaires ;
- la prestation de services facilitaires pour les services centraux.

Vision

Les Services du président veulent être une organisation transparente et professionnelle, qui s'appuie sur la qualité, l'engagement et les connaissances de ses collaborateurs. Par leur présence transversale dans toute l'organisation, ils contribuent à donner au SPF une image positive et une culture d'organisation professionnelle.

L'Audit interne

Mission

L'Audit interne est un instrument d'amélioration de la maîtrise de gestion pour le management. Il donne aux responsables les moyens de mieux exercer leurs responsabilités, en maîtrisant mieux leurs risques et en visant de meilleurs résultats.

Le service Audit interne n'est pas encore créé au sein du département, mais il le sera en 2014. De telle manière, il évaluera la fiabilité du système de contrôle interne (au sens large) et apportera des conseils pour l'améliorer. En évaluant, par une approche systématique et méthodique, les processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité, il aidera l'organisation à atteindre ses objectifs.

Le Conseiller en sécurité de l'information

Mission

Le Conseiller en sécurité de l'information conseille le président du comité de direction au sujet de tous les aspects de la sécurité de l'information. Il promeut le respect des règles de sécurité imposées par une disposition légale ou réglementaire, ainsi que l'adoption, par les collaborateurs de notre SPF, d'un comportement favorisant la sécurité. Il rassemble la documentation utile et veille au respect, dans notre SPF, des règles de sécurité imposées.

Il communique toutes les infractions constatées par écrit et exclusivement au président du comité de direction, accompagnées des avis nécessaires en vue d'éviter de telles infractions à l'avenir.

Le Service Interne de Prévention et de Protection (SIPP)

Mission

La mission du SIPP consiste en la stimulation du bien-être au travail dans le chef du personnel du SPF Justice. Ceci doit être intégré dans une politique globale de gestion de la qualité au sein du SPF. Conformément aux dispositions réglementaires, les inconvénients et les situations à risque doivent être dépistés et gérés, des mesures doivent être prises et des avis formulés afin d'éviter des nuisances et des accidents.

Le Moniteur Belge (MB)

Mission

Le Moniteur Belge (MB) assure la production et la diffusion des publications officielles et publiques. Le MB propose une série de banques de données. En outre, les services du MB fournissent des informations concernant les données parues dans les publications.

Le MB s'occupe également de l'appui logistique pour la distribution de brochures d'information éditées par le SPF Justice ainsi que des travaux d'imprimerie traditionnels pour les services de la Justice.

Les objectifs stratégiques et opérationnels

A chaque thème stratégique répondent des objectifs stratégiques et opérationnels des directions générales et des services d'encadrement. Ces objectifs proviennent des plans de management des membres du comité de direction, dans le cadre de leur mandat. Ils ont été repris ici tels quels, et leur formulation peut différer au sein d'un même thème stratégique.

Dans chaque thème stratégique élaboré pour le SPF Justice, la participation des entités est représentée de la manière suivante :

Nom du thème stratégique

Nom de l'entité

- **Nom de l'objectif stratégique**
 - Nom de l'objectif opérationnel

Les objectifs stratégiques et opérationnels de la direction générale Organisation judiciaire et du service d'encadrement Budget, Contrôle de gestion et Logistique seront insérés lorsque les nouveaux mandataires entreront en fonction et auront défini leur plan de management.

Le présent plan fera alors l'objet des adaptations nécessaires.

Thème stratégique 1 : « Réforme de l'Ordre judiciaire »

La DG WL

- **La DG WL pilote, en concertation avec les partenaires, les adaptations législatives nécessaires dans le cadre de la réforme de l'Ordre judiciaire.**
 - Mettre en place un processus de concertation avec les partenaires concernant les adaptations législatives dans le cadre de la réforme de l'Ordre judiciaire.

La DG EPI

- **Par un alignement et une optimisation des processus partagés par l'Ordre judiciaire et la DG EPI, nous garantissons le fonctionnement interne et une prestation de services de qualité au client.**
 - Nous identifions avec les différentes parties prenantes nos différents processus partagés, nous déterminons qui est responsable pour chaque activité et améliorons le fonctionnement là où c'est nécessaire.
 - Nous créons et mettons en œuvre avec l'Ordre judiciaire une structure garantissant notre collaboration.

La DG MJH

- **Adapter les structures de concertation des Maisons de justice à la réforme du paysage judiciaire**

La DG MJH doit calquer l'organisation des Maisons de justice sur la réforme du paysage judiciaire. La DG MJH a donc pour objectif d'évaluer sa structure et son fonctionnement actuels et de l'adapter si nécessaire.

 - Adaptation de la structure et du fonctionnement actuels de la DG Maisons de justice à la réforme du paysage judiciaire.

Le SE P&O

- **P&O met son expertise à disposition pour faciliter la réforme du paysage judiciaire**

La réforme du paysage judiciaire aura un impact significatif sur l'organisation des services centraux de la Justice. P&O mettra son expertise à disposition afin de prévoir les adaptations réglementaires nécessaires à la suite de ces réformes. P&O contribue à un modèle P&O optimisé dans un paysage judiciaire décentralisé.

- P&O prévoit les adaptations réglementaires nécessaires découlant des réformes judiciaires.
- P&O contribue à l'optimisation d'un modèle P&O dans un paysage judiciaire décentralisé.

Le SE ICT

- **Adaptations proactives et nouveaux développements**

Le service d'encadrement ICT apporte son appui proactif aux réformes de l'Ordre judiciaire en adaptant la totalité de l'environnement ICT où cela s'impose et en réalisant de nouveaux composants IT, comme pour Business Intelligence (BI) et la gestion des frais de Justice.

- Nous assurons les adaptations des applications existantes et, le cas échéant, des droits d'utilisation, en cohérence avec la mise en œuvre des réformes du paysage judiciaire.
- Nous adaptons les applications existantes et les droits d'utilisation en fonction de la scission de l'arrondissement judiciaire B-H-V.
- Nous assurons le développement d'une nouvelle application de gestion des frais de Justice devant permettre de gérer les frais de Justice de manière proactive et avec une charge administrative minimale et de fournir les informations stratégiques nécessaires.
- Nous poursuivons le développement de la plateforme technologique BI entre autres en rendant accessibles les informations provenant des différentes banques de données, ce en concertation avec le Business Intelligence Competence Center (BICC) au sein de la Justice.

Les Services du président

- **Soutenir la réforme du paysage judiciaire et la création du modèle de gestion**

Les Services du président veulent apporter leur contribution à la réforme de l'Ordre judiciaire là où cela s'avère nécessaire, via, entre autres, le soutien à la réforme du paysage judiciaire et à la création d'un modèle de gestion pour l'Ordre judiciaire. Ceci en jouant un rôle actif dans la promotion de la collaboration et l'interdépendance entre tous les acteurs, essentiellement sur le plan de la méthodologie et de la communication.

- Apporter un soutien méthodologique pour que l'Ordre judiciaire puisse développer et appliquer un modèle de gestion qui soit adapté à son organisation et en concordance avec le modèle de gestion du SPF Justice.
- Dans le cadre de la réforme de l'Ordre judiciaire, prévoir une communication adaptée aux besoins de chaque acteur.

- **Garantir la continuité des services prestés**

Les Services du président mettent au service de tous les acteurs concernés par la réforme leurs connaissances et leur expertise, et adaptent leurs prestations de services lorsque cela est nécessaire, afin de garantir une continuité des prestations.

- Tous les Services du président veillent à la continuité et la qualité de leurs prestations au profit de tous les acteurs affectés par l'évolution du paysage judiciaire.

Thème stratégique 2 : « Amélioration des temps judiciaires via l'optimalisation des processus »

La DG WL

- **Développer en concertation avec les partenaires, sur la base des rapports annuels des autorités judiciaires, des propositions normatives de nature à permettre un processus judiciaire plus rapide et plus efficient**
 - Développer et mettre en œuvre un processus d'analyse annuelle basée sur les rapports des autorités judiciaires.
 - Faire des propositions normatives basées sur l'analyse des rapports des autorités judiciaires.

La DG EPI

- **Chaîne pénale intégrale**

Nous nous inscrivons dans une mise en concordance performante de toutes les étapes de la chaîne pénale via une concertation régulière et une collaboration avec tous les acteurs impliqués. Cette approche de la chaîne pénale intégrale assure au détenu, à nos collaborateurs et à la société une exécution de la peine plus effective et plus efficace.

 - Nous soumettons proactivement des propositions d'amélioration en vue d'une politique pénale optimale, notamment à partir des dysfonctionnements constatés et de notre vigilance aux attentes sociétales et politiques.
 - Nous prenons les initiatives nécessaires afin que tous les acteurs de la chaîne pénale intégrale aient une meilleure vision de notre approche différenciée et des régimes disponibles en vue de leur prise en compte dans la fixation et l'exécution de la peine.
- **Mise en œuvre du cadre réglementaire**

Nous assurons la mise en œuvre du cadre réglementaire de manière harmonisée dans tous les établissements. Nous développons les processus et procédures liés à ce cadre réglementaire et nous accompagnons le changement qui en découle.

 - Nous appliquons une méthodologie standardisée afin d'assurer une mise en œuvre, un suivi et, le cas échéant, une adaptation fluides et corrects du cadre réglementaire aux différents niveaux de notre organisation et auprès des partenaires concernés.

- **Partenariats**

Nous investissons activement dans le développement de nos réseaux nationaux et internationaux pour créer une véritable dynamique de soutien mutuel. Nous mettons à profit les opportunités qui nous sont offertes par nos partenaires publics et privés afin d'enrichir notre propre expertise et de mieux remplir nos missions.

- Nous consultons systématiquement des organisations similaires à l'intérieur de notre réseau pour voir si elles ont déjà été confrontées à certaines situations particulières et comment elles les ont gérées, ou si elles ont déjà développé ou appliqué des bonnes pratiques.
- Nous documentons nos propres bonnes pratiques ou expériences et nous les mettons activement à la disposition des autres organisations dans notre réseau.
- Lorsque c'est pertinent et possible, nous concluons des partenariats formels tant avec des organisations publiques qu'avec des organisations privées qui peuvent contribuer à la réalisation de nos objectifs.

La DG MJH

- **Augmenter la capacité d'exécution des missions**

La DG MJH veut développer une capacité d'exécution suffisante de ses missions de manière à garder un équilibre constant entre l'offre et la demande. Il s'agit d'éviter l'arriéré et la création de liste d'attente en prenant en charge avec promptitude l'ensemble des mandats reçus. Elle veut, pour ce faire, veiller au respect des processus et des délais impartis en organisant une prise en charge la plus rapide possible des mandats et en assurant le suivi de ceux-ci par le biais d'outils et processus de gestion modernes, spécifiquement étudiés. Des mesures de soutien doivent être prises, avec une attention particulière pour la surveillance électronique, la probation et les peines de travail autonomes, en vue d'apurer l'arriéré accumulé concernant l'exécution de ces mandats.

- La DG MJH instaure des mesures d'appui afin de faciliter l'apurement de l'arriéré accumulé dans l'exécution des mandats dans les Maisons de justice et de pouvoir maîtriser le flux.

Le SE ICT

- **Tableaux de bord, outils de monitoring et automatisation de processus d'entreprise**
En réalisant des tableaux de bord et des outils de monitoring, le service d'encadrement ICT offre l'appui nécessaire à la surveillance des délais de traitement, apporte son soutien dans la poursuite de l'automatisation des processus d'entreprise et développe un échange structuré de données électroniques, notamment par le biais de la réalisation du « Carrefour Justice ».
 - Dans le cadre du développement des plateformes technologiques et d'un appui fonctionnel adapté aux différentes entités de la Justice, nous prévoyons un monitoring des délais de traitement basé sur les "indicateurs de processus".
 - Nous contrôlons l'ajout dans toutes les nouvelles applications du volet "automatisation de processus" de manière standardisée, conformément à l'architecture SOA (Service Oriented Architecture) validée.
 - Nous prévoyons la connexion des différentes applications existantes et des nouvelles applications au « Carrefour Justice », en fonction de l'échange de données structuré et automatisé, interne et externe.

Thème stratégique 3 : « Exécution effective des peines et mesures »

La DG WL

- **Développer des propositions normatives en vue de permettre une exécution effective et efficace des peines et mesures en concertation avec les partenaires, sur la base de leurs constats et suggestions et de leur appréciation de la faisabilité et des moyens disponibles, et sur base de benchmarking au niveau international**
 - Procéder à une analyse de droit comparé de la législation sur l'exécution des peines et mesures en vigueur dans différents pays de l'UE, et faire un benchmarking externe.
 - Développer et mettre en œuvre un processus de concertation avec les partenaires afin de développer de manière concertée les propositions normatives permettant de contribuer à une exécution effective et efficace des peines et mesures.

La DG EPI

- **Cadre de vie dynamique**

Nous voulons pour le détenu un cadre de vie « dynamique » qui lui permette d'évoluer en tant que personne, qui lui offre des chances de prendre ses responsabilités et de se développer et dans lequel il puisse se préparer du mieux qu'il peut à retourner dans la société. Ce cadre de vie vise à refléter au mieux la société et empêche le plus possible les effets préjudiciables de la détention.

 - En fonction du type d'établissement, nous déterminons les éléments, services et normes minimaux, basés sur la réglementation et les bonnes pratiques, qui sont les pierres angulaires d'un cadre de vie dynamique.
 - Nous garantissons une offre différenciée et cohérente à l'égard de l'individu, en fonction du régime et en soutien d'un climat serein. Un package de base reste toujours disponible, assurant un équilibre entre le temps passé à l'intérieur et à l'extérieur de la cellule.

- **Classification et différenciation de la peine**

Nous offrons des régimes différenciés en vue d'assurer l'exécution la plus sûre et la plus bénéfique des peines et mesures privatives de liberté pour chaque détenu et pour la société. Chaque détenu sera dirigé vers le régime le plus adéquat en fonction de son profil et de son trajet et sur la base de notre expertise.

- Nous prévoyons dans chaque ressort autant de régimes que nécessaire pour permettre la réalisation du plan de détention individuel et ce, en adéquation avec la stratégie politique de différenciation de la détention.
- Pour garantir une égalité de traitement pour chaque détenu, nous fixons des critères objectifs pour sa classification dans le régime le plus adéquat en fonction de son évolution personnelle.

- **Exploitation des innovations technologiques**

Nous voulons exploiter les innovations technologiques en vue d'un fonctionnement performant, contemporain et orienté vers l'avenir. A cet égard, les facilités pour les détenus, les processus administratifs et la sécurité occupent une place centrale.

- Nous suivons activement les évolutions technologiques notamment lors de la participation à des congrès ou lors de visites à d'autres organisations.
- Nous développons des 'proof of concept' pour analyser la plus-value des nouvelles technologies pour la réalisation de nos missions, l'amélioration de notre fonctionnement et de nos services ou le développement de nouveaux services.
- Nous encadrons l'organisation lors de l'introduction d'une nouvelle technologie et nous cherchons toujours à l'exploiter au maximum.

La DG MJH

- **Développement d'accords de coopération et de partenariats**

La DG MJH veut offrir aux autorités mandantes ainsi qu'aux justiciables un service optimal et de qualité. À cette fin, elle collabore avec les autorités mandantes et crée des synergies avec elles sur la base de la concertation. En outre, nous souhaitons également poursuivre une collaboration constructive avec les partenaires.

- La DG Maisons de justice collabore avec ses partenaires aux différents niveaux en vue d'exécuter les missions et passe des accords spécifiques lorsque c'est opportun.
- La DG Maisons de justice élabore un cadre pour la coopération avec ses partenaires.

- **Renforcement de l'exécution des peines par l'introduction de nouvelles modalités de surveillance électronique**

La DG MJH veut contribuer à un renforcement de l'exécution des peines et à une augmentation de la capacité par l'introduction de nouvelles modalités de surveillance électronique.

En plus d'étendre la capacité, le développement de ces mesures alternatives à la détention permettra de différencier les peines et de lutter contre l'impunité.

- Extension de la surveillance électronique dans le cadre de la détention préventive sous la forme de la technologie GPS.
- Exécution des peines de 8 mois ou moins via l'introduction d'une modalité particulière sous la forme de la détention à domicile avec reconnaissance vocale.

Thème stratégique 4 : « Défédéralisation de compétences dans le domaine de la Justice »

La DG EPI

- **Nous prenons toutes les initiatives nécessaires dans notre domaine de compétences pour que les Maisons de justice puissent assurer le maintien des services livrés après la défédéralisation des Maisons de justice et le transfert des centres fermés pour mineurs**
 - Nous adaptons le Service Level Agreement existant DG MJH - DG EPI.
 - Nous organisons l'échange des données et informations relatives à la détention.
 - Nous adaptons les processus lorsque cela est nécessaire. Par exemple : le processus relatif aux bracelets électroniques.
 - Nous préparons avec les Maisons de justice le transfert des centres fermés pour garantir les services livrés pendant la période transitoire.

La DG MJH

- **Exécution du transfert des compétences de la DG Maisons de justice du niveau fédéral vers les entités fédérées**

Conformément à l'accord de gouvernement Di Rupo I du 1 décembre 2011, les compétences de la DG Maisons de justice seront transférées du niveau fédéral vers les entités fédérées. La DG MJH a dès lors comme objectif d'élaborer et de gérer un programme de changement qui se caractérise par la clarté, la transparence et la cohérence avec la stratégie définie, de manière à rendre possible ce transfert.

 - Contribuer à l'adaptation du cadre légal et réglementaire concernant les compétences de la DG Maisons de justice.
 - Garantir la transmissibilité de l'organisation, de son expertise et de son encadrement et limiter les risques de perte de qualité et d'efficacité.
 - Implication des différentes parties prenantes et communication à leur attention dans le but de faciliter le transfert des compétences.
 - Soutien du management de la DG Maisons de justice afin de pouvoir mener, outre le management opérationnel, un management du changement également.
 - Assurer le suivi et mener à bien le transfert du personnel afin d'assurer la continuité.

- Garantir la continuité de l'échange de l'information et la compatibilité des différents outils informatiques et instruments de gestion de la DG Maisons de justice avec les partenaires de la chaîne pénale.
- Préparation du transfert sur le plan budgétaire et logistique.

Le SE P&O

- **De par son expertise, P&O soutient le transfert, dans les meilleures conditions, du statut actuel des Maisons de justice vers celui des entités fédérées**
P&O offrira son soutien à ce transfert afin de défendre les droits historiques de ses agents.
 - P&O défend les droits historiques des collaborateurs dans la carrière fédérée.

Le SE ICT

- **Adaptation des systèmes ICT existants**
Le service d'encadrement ICT offre l'appui nécessaire dans l'adaptation des systèmes ICT suite à la défédéralisation prévue des compétences de la Justice et garantit sa disponibilité pendant la transition.
 - Nous assurons les adaptations des applications SIPAR-suite et Siset existantes, ce en étroite collaboration avec la DG Maisons de justice et les services ICT concernés au sein des entités fédérées, en fonction du scénario retenu et du timing précis de la défédéralisation des Maisons de justice.
 - Nous assurons l'entretien et la gestion des applications et des systèmes ICT existants utilisés par les Maisons de justice dans l'optique d'une disponibilité assurée jusqu'à l'éventuel transfert de la gestion des applications et des données aux services ICT des entités fédérées.
 - Nous assurons l'installation de Windows7 et Office 2010 pour tous les utilisateurs au sein des services défédéralisés afin de faciliter le transfert de l'environnement ICT.
- **Accès aux sources de données uniques/authentiques**
Le service d'encadrement ICT garantit aux Maisons de justice l'accès aux sources de données uniques/authentiques au sein du SPF Justice nécessaires pour leurs activités, notamment via le « Carrefour Justice ».
 - Conformément à la politique de sécurité de l'information au sein de la Justice, nous assurons l'accessibilité des sources de données uniques et/ou authentiques pour les Maisons de justice défédéralisées, ce en étroite concertation avec les propriétaires des informations et le cas échéant, les services ICT au sein des entités fédérées.

Thème stratégique 5 : « Sécurité à la Justice »

La DG EPI

- **Gestion des risques**

Nous définissons une politique intégrale de gestion des risques, exécutable à tous les niveaux, sur la base d'un cadre structuré et nous introduisons les instruments nécessaires. Nous assurons un suivi permanent et, le cas échéant, la rectification dans tous les domaines.

- Nous appliquons COSO ERM comme cadre de référence pour développer une gestion des risques intégrale dans tous les services.
- Nous organisons des analyses internes de qualité pour garantir un fonctionnement conforme aux processus prédéfinis et pour identifier et gérer les risques au sein des processus.
- Nous évaluons le risque individuel de chaque détenu sur la base d'une matrice standardisée en vue d'appliquer les mesures les plus adéquates.
- Nous assurons la communication de l'information vers tous nos partenaires en particulier vers l'Ordre judiciaire (SURB/TAP).

Le SE P&O

- **P&O veille à ce que les éléments des plans de prévention qui ont un lien avec le personnel soient mis en œuvre, suivis et évalués.**

Chaque collaborateur a droit à des conditions de travail saines et sûres. P&O veille à ce que les éléments qui relèvent de son champ de compétences soient repris dans les plans de prévention du SPF Justice.

- P&O optimise et opérationnalise le processus de surveillance de la santé.
- P&O contribue efficacement au plan de prévention global et au plan d'action annuel.

Le SE ICT

- **Gestion des risques et politique de sécurité de l'information**

Le service d'encadrement ICT prévoit une gestion des risques structurée et mène une politique prospective quant à la sécurité de l'information et à la continuité de ses services.

- Nous élaborons un plan de sécurité de l'information et nous procurons une méthodologie standard pour notre gestion des risques. Cela englobe notamment un planning adapté de reprise après sinistre et une analyse adaptée de notre infrastructure au niveau des points uniques de défaillance en vue de garantir nos services. Nous veillons à leur application conséquente au sein de notre organisation.
- En marge du catalogue de services, nous déterminons avec nos clients les niveaux de sécurité requis pour les services et produits. A cet égard, nous recherchons en permanence un équilibre entre la sécurisation des systèmes internes et la fonctionnalité et l'accessibilité souhaitées par les utilisateurs.
- Nous soutenons nos clients dans l'élaboration de politiques de sécurité de l'information vis-à-vis des utilisateurs.
- Nous sensibilisons nos collaborateurs à signaler de manière proactive les éventuels risques en matière de sécurité dans le cadre de la réalisation de nos services.
- Nous organisons chaque année un audit de sécurité externe de notre environnement ICT axé sur les rapports et les propositions d'amélioration.

Les Services du président

- **Assurer la sécurité**

Les Services du président portent la responsabilité de la sécurité des bâtiments de l'administration centrale et s'engagent à la garantir à tout moment et à l'optimiser.

Cela se traduit par, entre autres, la prévention, la communication claire, la prestation de services de qualité, l'amélioration technologique, et la possibilité de réaction immédiate en cas de problème.

- Développement d'une offre de service qualitative et communicative en matière d'accueil, et mise en place d'un guichet comme mesure de sécurité préventive à l'administration centrale.

Le Conseiller en sécurité de l'information

- **Mettre en place les structures et les moyens afin de promouvoir le respect des règles de sécurité imposées par une disposition légale ou réglementaire, ainsi que l'adoption, par les collaborateurs, d'un comportement favorisant la sécurité de l'information**

Les 3 axes de la sécurité seront à respecter :

1/ un équilibre doit être trouvé entre le confort de l'utilisateur et la sécurité ;

2/ un équilibre doit être trouvé entre les moyens disponibles et la criticité de l'information ;

3/ le « Risk appetite » que le département sera prêt à assumer sera déterminé par le comité de direction.

- Le Conseiller en sécurité de l'information rédige un plan de sécurité pour une durée de trois ans, tel que prévu dans l'article 7 de l'AR du 17 mars 2013 relatif aux conseillers en sécurité.
- Le Conseiller en sécurité de l'information met en place des actions et processus afin de promouvoir les règles de sécurité imposées par les dispositions légales et réglementaires, de veiller à leur respect au sein du SPF Justice et d'en faire rapport au président du comité de direction.

Le SIPP

- **Le SIPP est le moteur de l'amélioration de la sécurité des travailleurs du SPF Justice et, à cette fin, propose de manière proactive au président du comité de direction les actions nécessaires**
 - Le SIPP propose des plans annuels d'actions afin d'augmenter la sécurité des travailleurs, et en assure un suivi optimal.
 - Le SIPP assure des partenariats efficaces, en matière de sécurité au travail, en collaborant de manière proactive à la description et à l'optimisation des processus de fonctionnement et de collaboration internes et externes.
 - *en systématisant l'application de la législation relative au bien-être au travail dans les processus décisionnels relatifs à l'acquisition de matériel de travail et à l'hébergement des agents (via une collaboration efficace avec le SE BCL) ;*
 - *en optimisant les processus de collaboration entre la Justice et ses partenaires, tels la Régie des Bâtiments, le CBET (Contrôle du Bien-être au Travail), etc., afin d'intégrer le bien-être et la sécurité dans les choix et prises de décision.*
 - Le SIPP collabore de manière efficace à l'optimisation de la planification du suivi des plans annuels et quinquennaux avec les représentants des concertations sociales et organise des entrevues régulières avec ces derniers auprès des travailleurs et sur site(s).

Thème stratégique 6 : « IT @ Justice »

La DG WL

- **Avec le soutien du Service d'encadrement ICT, mettre en place des systèmes et applications informatiques adaptés à nos besoins et à ceux des bénéficiaires, afin de favoriser l'efficience.**
 - Développer et utiliser la gestion électronique des documents.

La DG EPI

- **Nous développons un système IT intégré relatif à la gestion de l'ensemble de la détention en garantissant aux partenaires autorisés l'utilisation d'une source de données uniques.**
 - La nouvelle application de gestion des détenus SIDIS-suite agit comme un système IT intégré « end to end » pour la gestion de l'ensemble de la détention et des processus connexes. Cette application garantit l'utilisation d'une source de données unique pour les partenaires agréés.

La DG MJH

- **Planification et suivi de l'infrastructure, des applications ICT et des systèmes ICT**
De par le développement permanent de ses missions et vu la culture d'organisation prônée et la méthodologie de travail, la DG MJH vise à avoir une infrastructure adaptée, des applications ICT et des systèmes ICT. A cet égard, elle s'appuie sur la collaboration avec les services d'encadrement concernés et la Régie des Bâtiments.
 - La DG MJH définit les besoins concernant l'infrastructure, les applications ICT et les systèmes ICT, et collabore avec les services d'encadrement concernés à leur réalisation.

Le SE P&O

- **P&O souhaite atteindre HR 3.0 @ Justice**
P&O encourage la responsabilisation des collaborateurs et des fonctionnaires dirigeants et met à disposition les outils e-P&O modernes nécessaires.
 - P&O utilise e-HR comme base de données unique et fiable pour tous les collaborateurs de la Justice.

- P&O implémente Employee Self-Service / Management Self-Service (ESS / MSS).
- HR 3.0 @ Justice s'intègre avec les outils e-P&O fédéraux.

Le SE ICT

- **Intégration et échange de données en fonction d'une administration intégrale du droit**

Le service d'encadrement ICT réalise un environnement utilisateurs moderne et standardisé sur base de modules réutilisables où l'intégration et l'échange d'informations occupent une place centrale.

- Nous implémentons une architecture orientée service (SOA : Service Oriented Architecture) et nous rédigeons un catalogue de services avec des 'services' réutilisables en fonction de l'évolution vers cette nouvelle architecture.
- Nous utilisons des protocoles de communication standards ainsi que des formats d'échange standards.

- **Environnement ICT performant et fiable**

Le service d'encadrement ICT prévoit le développement d'un environnement ICT suffisamment redondant, performant et évolutif, tout en étant attentif à avoir une capacité suffisante et une sécurisation adaptée.

- Nous fournissons un environnement utilisateurs standardisé sur base de matériel et de logiciels contemporains.
- Nous veillons à une gestion centrale des systèmes ICT critiques pour l'entreprise et à un contrôle systématique et consolidé de ces systèmes.
- Nous aspirons à une intégration optimale et à une gestion consolidée de la communication vocale et de la communication de données en utilisant la même infrastructure ICT.
- En concertation avec le service d'encadrement BCL et la DG OJ, nous tendons vers un hébergement adéquat et des locaux climatisés pour toute notre infrastructure.
- Nous concluons des OLA (Organization Level Agreement) avec les fournisseurs de services.
- Nous planifions chaque trimestre un week-end de maintenance pour effectuer des tests de redondance et/ou des travaux d'adaptation dans nos centres de données en vue d'une stabilité et fiabilité optimales. Nous en informons nos clients à temps de manière à ce qu'ils puissent planifier leurs activités compte tenu de l'éventuelle indisponibilité des systèmes.

- Nous veillons à une gestion suffisante de la capacité en vue d'une performance acceptable. Nous optons en premier lieu pour une configuration centralisée et redondante de tous les systèmes informatiques actuels et futurs et nous utilisons au maximum les centres de données disponibles.
- Nous évaluons régulièrement les besoins en termes de backup et d'archivage des données système et utilisateurs et nous apportons à temps les adaptations nécessaires.

- **Fondements ICT évolutifs**

Le service d'encadrement ICT définit, implémente et surveille une architecture ICT évolutive sur la base de technologies, de méthodologies et d'outils standardisés.

- Nous évoluons périodiquement notre environnement ICT en fonction de la comptabilité requise entre les différentes composantes et le soutien disponible par les fabricants respectifs et nous adaptons nos fondements à temps.
- Nous recherchons à limiter le nombre de technologies ou de produits à soutenir en optant pour un seul standard où cela s'avère possible. Nous tenons notamment compte des besoins fonctionnels définis par les entités pour déterminer nos choix technologiques.
- Nous veillons à disposer d'une documentation actualisée sur les composantes de l'architecture que nous utilisons et que nous acceptons en vue de leur utilisation conséquente.

- **Stratégie ICT cohérente et durable**

Dans le cadre d'une stratégie ICT cohérente basée sur une architecture orientée service (SOA) et établie par le comité de direction, le service d'encadrement ICT accorde la priorité aux solutions durables, réutilisables et respectueuses de l'environnement.

- Nous examinons les besoins des clients quant à leur synergie et nous y adaptons notre stratégie et nos solutions.
- Nous définissons une architecture IT intégrale qui répond aux besoins définis par les entités qui figurent respectivement dans les plans de management au sein du SPF Justice et dans les lignes de force stratégiques pour l'informatisation de l'Ordre judiciaire. A cet égard, nous contrôlons l'équilibre entre la fonctionnalité générique applicable à chacun et la fonctionnalité en réponse à un besoin spécifique.
- Nous évaluons préalablement notre stratégie et nos solutions quant à leur durabilité en déterminant leur impact économique, écologique et social et nous tenons compte de ces éléments pour la suite de l'implémentation.

- Lors du retrait du matériel, nous cherchons à ce que des tiers récupèrent les matériaux amortis.
- **Nouvelles méthodes et technologies pertinentes**
Le service d'encadrement ICT s'informe régulièrement sur les nouvelles méthodes, technologies et tendances. Le service d'encadrement ICT les analyse et les évalue en vue de l'optimisation de son offre de services, de son organisation et de la modernisation de l'administration intégrale du droit.
 - Nous organisons des ateliers avec nos partenaires, ce qui nous permet d'évaluer leurs produits pertinents et innovants.
 - Nous prenons des initiatives pour prendre connaissance des nouvelles méthodes et technologies qui sont appliquées avec succès dans d'autres SPF ou entreprises et nous évaluons leur pertinence pour notre fonctionnement.
 - Nous acquérons une compétence spécifique dans l'utilisation de Sharepoint® afin de développer une "plateforme de collaboration" au sein de la Justice et nous optons dans ce cadre pour une solution d'hébergement cohérente.
- **Développement décentralisé**
Le service d'encadrement ICT fournit un cadre fonctionnel et technologique dans lequel les entités peuvent développer des applications locales qui contribuent à la stratégie ICT globale.
 - Nous définissons la méthodologie, la technologie, les processus et les procédures pour les développements locaux par nos clients.
 - Nous stimulons l'utilisation de meilleures pratiques de manière à ce que de tels développements puissent également être utilisés à plus grande échelle dans notre organisation.
 - Nous intégrons au maximum de telles initiatives dans nos centres de compétences virtuels.
- **Réalisation de la stratégie ICT établie par le comité de direction**
Le service d'encadrement ICT est le moteur de la réalisation des "lignes de force stratégiques pour l'informatisation de l'Ordre judiciaire" et fournit un appui aux entités du SPF Justice dans la réalisation de la stratégie ICT établie par le comité de direction. Le service d'encadrement ICT concrétise cette stratégie par différents projets dans le cadre du mandat qui lui est donné par l'Ordre judiciaire et le comité de direction. Il crée la visibilité et l'assise nécessaires à cet effet.
 - Nous définissons les 'services' en concertation avec le comité de direction et l'Ordre judiciaire pour rendre possible le soutien fonctionnel souhaité. Nous établissons un planning concret permettant le développement progressif d'une architecture SOA (Service Oriented Architecture).

- Nous exécutons les différents projets selon les priorités fixées dans le portfolio.
 - Nous procédons au retrait des systèmes existants conformément au planning convenu avec le comité de direction et l'Ordre judiciaire qui tient compte des risques opérationnels qui ont été constatés (continuité business).
 - Nous déterminons avec le comité de direction et l'Ordre judiciaire le sourcing, le cadre (du personnel) requis ainsi que les crédits d'investissement et de fonctionnement supplémentaires nécessaires à la réalisation opportune des projets prioritaires. A cet effet, nous introduisons les dossiers auprès de tous les acteurs concernés et nous adaptons le portfolio et le planning en fonction des résultats obtenus (soutien externe, recrutement, budget supplémentaire).
- **Appui technologique pour le développement de sources de données authentiques**
Le service d'encadrement ICT collabore avec les entités compétentes dans la gestion et l'authenticité des données pour la réalisation technologique de sources de données authentiques au sein du SPF Justice, notamment en rassemblant différentes sources de données en un ensemble cohérent et unique.
 - Nous développons un modèle de données commun et nous soutenons nos clients dans l'uniformisation de codes.
 - Nous prévoyons un cadre pour l'exploitation de sources et répertoires authentiques.

Thème stratégique 7 : « Une gestion performante des ressources, adaptée aux évolutions »

La DG WL

- **Développer une gestion des connaissances forte, basée sur des outils informatiques modernes**
 - Utiliser des plateformes digitales.
 - Mettre au point et appliquer une stratégie pour la gestion de l'archivage, via entre autres l'archivage électronique.

- **Se centrer sur l'efficacité de l'organisation**
 - Introduire la mesure de la charge de travail.
 - Utiliser les moyens et le personnel disponibles en fonction des besoins, tout en tenant compte de la nécessité d'une expertise approfondie.
 - Gérer les moyens financiers au niveau de la DG WL.

- **Construire une gestion des compétences prospective**
 - Instaurer un cadre structurel pour la gestion des compétences.
 - Constater les compétences présentes et manquantes pour la DG, en tenant compte des perspectives d'avenir.
 - Développer les compétences nécessaires.
 - Mettre en place un système permanent d'indicateurs mesurables sur la base de critères objectifs pour le développement de l'expertise du personnel.
 - Préparer des plans de personnel prospectifs qui anticipent sur l'évolution de l'organisation.

La DG EPI

- **Gestion des moyens délocalisée et harmonisée**

Nous menons une gestion des moyens en parfaite adéquation avec l'obtention des résultats escomptés. A cet égard, nous plaçons la responsabilité de l'utilisation des moyens au niveau où celle-ci a le plus d'impact.

- Nous déterminons nos besoins à partir des résultats visés (activity based costing) grâce à une méthodologie structurée et transparente applicable aux différents niveaux de l'organisation.
- Dans l'esprit d'un management intégral et de subsidiarité, chaque fonctionnaire dirigeant est responsable de l'utilisation la plus adéquate des moyens qui lui sont alloués.

- **Infrastructure suffisante et adaptée**

Nous tendons à pouvoir disposer d'une infrastructure fonctionnelle et contemporaine, qui nous permette de réaliser notre modèle de détention dans tous ses aspects et qui offre une capacité suffisante pour absorber les fluctuations de notre population.

- Nous définissons et consolidons les besoins concrets, au niveau national et des ressorts, en tenant compte de l'analyse de l'infrastructure actuelle et de ses possibilités, et ceci, en fonction de la différenciation de la peine et du cadre de vie dynamique.
- Nous prenons des initiatives dans le cadre d'un plan pluriannuel afin d'anticiper la capacité nécessaire et l'infrastructure adaptée par établissement. A cet égard, nous prenons en compte la stratégie politique, les moyens budgétaires disponibles et les éventuelles opportunités qui se présentent.

- **Politique RH proactive**

Nous menons une politique RH proactive qui nous permet de disposer des compétences nécessaires pour réaliser nos missions et nos ambitions et qui crée le cadre de déontologie. Dans cette politique, nous tendons vers un équilibre entre le quantitatif et le qualitatif et nous visons une politique de bien-être au travail, notamment en luttant contre l'absentéisme et en développant un climat social constructif.

- Notre politique RH est basée sur une gestion des compétences à l'échelle de l'organisation où l'attribution des moyens découle des caractéristiques du service ou de l'entité, des processus et de la charge de travail.
- Nous engageons des collaborateurs sur la base de profils de fonction structurés et nous prévoyons des trajets de développement afin d'offrir à chaque collaborateur la chance de s'adapter à ses (nouvelles) conditions de travail et à ses missions.

- Nous définissons une politique d'intégrité sur la base du contexte spécifique propre à nos missions – clés.
- Nous menons une politique de bien-être qui permet à chaque collaborateur de remplir ses tâches dans des conditions correctes et de contribuer aux résultats de l'organisation.
- **Développement permanent**
 Nous stimulons une culture organisationnelle dans laquelle chacun se sent concerné par les intérêts et les ambitions de l'organisation. Les collaborateurs sont encouragés à prendre des initiatives, à partager leurs connaissances, à apprendre de leurs propres expériences et à rester ouverts à l'expertise et à l'expérience des autres. Nous exploitons les connaissances et les informations à l'intérieur et à l'extérieur de notre organisation afin de contribuer proactivement à mener une stratégie adéquate (au niveau politique et en interne).
 - Nous garantissons la connexion entre les objectifs individuels de chaque collaborateur et l'ambition de l'organisation pour accroître ainsi l'implication de chacun.
 - Nous développons les structures et les systèmes nécessaires pour gérer les connaissances et les expériences de manière naturelle, durable et intégrée, à l'intérieur desquels les personnes osent s'exprimer et les idées peuvent mûrir et se développer.

La DG MJH

- **Application de cycles de gestion internes**
 La DG MJH veut optimiser les cycles de gestion internes de manière à ce que la planification et la gestion des ressources humaines, financières et logistiques correspondent mieux aux besoins et que le flux de l'information entre les différents niveaux hiérarchiques se déroule de manière plus efficace.
 - La DG Maisons de justice optimise le flux interne de l'information entre les différents niveaux hiérarchiques de la DG Maisons de justice.

- **Politique RH adaptée**

La DG MJH veut élaborer une politique RH transparente, proactive et orientée vers les résultats, en accord avec les principes du SPF Justice. Cette politique RH contribue à la motivation et à l'implication des membres du personnel. Elle vise en outre à assurer la concordance entre le développement des collaborateurs et celui de l'organisation. La politique est soutenue par le service Personnel et Organisation de la DG MJH qui exécute sa mission de façon efficiente et en étant axé sur le client.

- Dans le cadre des principes directeurs du SPF, la DG Maisons de justice mène une politique HR adaptée à la spécificité des Maisons de justice.
- La DG Maisons de justice élabore une politique du personnel spécifique dans le cadre des nouvelles missions pour le CNSE.
- La DG Maisons de justice met en œuvre les dispositions du nouvel arrêté royal portant modification du cycle d'évaluation.
- La DG Maisons de justice prend activement part aux initiatives de développement de l'organisation prises au niveau du SPF Justice.

- **Gestion des connaissances et compétences**

Pour soutenir le professionnalisme et le haut niveau d'expertise de ses collaborateurs, la DG MJH veut introduire un système de gestion des connaissances qui permet de consolider la connaissance présente, de la rendre disponible et de la développer. Elle souhaite également améliorer la qualité, utiliser de façon optimale les compétences existantes au sein de l'organisation et assurer la portée des concepts et méthodes développés. A cette fin, la DG MJH veut mettre en place des mécanismes étroits de collaboration avec le terrain afin d'associer des approches théoriques/académiques avec l'expérience pratique des collaborateurs sur le terrain.

- La DG Maisons de justice détermine les connaissances et le savoir-faire dont dispose et doit disposer le personnel pour pouvoir exécuter ses tâches.
- La DG Maisons de justice organise des actions de développement spécifiques pour aligner en permanence les compétences des collaborateurs sur les missions et les objectifs formulés.
- La DG Maisons de justice s'emploie à utiliser l'expertise existante de manière optimale.

Le SE P&O

- **P&O offre une meilleure expertise à ses clients à travers la création d'un « Shared Service Center P&O »**

En concentrant les moyens P&O pour les activités P&O transactionnelles et en renforçant les activités P&O transformationnelles, P&O veille à fournir un service plus performant et de qualité à ses clients.

- P&O définit le modèle d'un « Shared Service Center P&O ».
- P&O met en œuvre le modèle pour les activités P&O transactionnelles (secrétariat social).
- P&O met en œuvre le modèle pour les activités P&O transformationnelles (section “business”).

- **P&O s'organise comme un « businesspartner » qui apporte de la valeur ajoutée**

Pour améliorer la valeur ajoutée pour le client, P&O s'organise en tant que « businesspartner » et ainsi réfléchit avec le client pour optimiser ses processus. Cela permet à P&O de répondre parfaitement aux attentes des clients.

- P&O pense structurellement avec ses clients pour une gestion optimale des ressources humaines.
- P&O encourage la collaboration entre les services d'encadrement au bénéfice du client.

- **A l'échelle de l'organisation, la gestion des compétences et des talents est le moteur pour renforcer la Justice comme « Centre d'Excellence »**

La pyramide des âges nous oblige à renforcer les compétences du personnel et à préparer les talents à de nouvelles responsabilités au sein de chaque organisation.

- P&O dispose d'une politique active de gestion des compétences et des talents dans les différentes entités.
- P&O crée un environnement dans lequel le talent peut se développer.

- **P&O encourage le personnel à développer son expertise de manière permanente et à rester ouvert à l'expertise et à l'expérience des autres**

Afin d'assurer le service au citoyen, la Justice doit développer en permanence son expertise, la conserver et la partager. A ce niveau, P&O soutient la Justice en proposant des méthodes et des outils de gestion des connaissances.

- P&O travaille à une gestion des connaissances transparente dans un environnement Microsoft.
- P&O propose des méthodologies et des outils pour rendre accessibles, partager, et maintenir les connaissances implicites et explicites existantes et pour créer de nouvelles connaissances.

- **P&O définit une politique de bonheur au travail, en collaboration avec tous les acteurs concernés, afin d'augmenter ainsi le bien-être et la satisfaction à chaque étape de la carrière**

Bien-être et satisfaction à chaque phase de la carrière constituent des éléments essentiels pour la motivation et l'engagement des collaborateurs. C'est pourquoi P&O facilite une politique de bien-être général dans laquelle les individus et les équipes peuvent se développer au maximum.

- P&O met en place une politique RH interactive qui tient compte de l'âge.
- P&O facilite un climat de bonheur au travail dans lequel les équipes se développent de façon optimale.

- **Chaque talent trouve sa motivation et sa voie dans la nouvelle dynamique de carrière en tant que collaborateur innovant et performant au sein de la Justice**

La réforme de la carrière publique aura un grand impact sur la carrière de chaque collaborateur. Dans le même temps, l'accompagnement de carrière est de plus en plus important pour la motivation et le développement des talents de nos collaborateurs. Cela encourage l'innovation et la performance au sein de la Justice. P&O prévoit les changements nécessaires au sein de notre organisation pour y parvenir.

- P&O implémente les nouvelles carrières.
- Le collaborateur peut compter sur un accompagnement de carrière.
- P&O soutient et encourage une culture de l'innovation.

Le SE ICT

- **Gestion des moyens transparente**

Le service d'encadrement ICT investit ses moyens conformément aux priorités fixées par le comité de direction et aux résultats visés et assure la transparence nécessaire en la matière.

- Nous veillons à mettre en œuvre une gestion des moyens transparente (budget, ressources) en fonction des objectifs et priorités fixés et nous développons à cet effet les rapports nécessaires. A cet égard, nous responsabilisons nos directions et nos services en vue d'une utilisation efficace des moyens alloués à leurs activités et à leurs projets.
- Nous faisons régulièrement le point de la situation (budget et personnel), tant au sein du service d'encadrement qu'avec les partenaires pertinents.
- Concernant l'utilisation de nos moyens, nous recherchons un équilibre correct entre la continuité et l'innovation.
- Nous recherchons des solutions qui génèrent des moyens : une modification combinée des processus business (côté clients), de la législation et de l'ICT peut générer des économies en termes de budget, de personnel et/ou de moyens. En exécutant en priorité les projets et programmes qui génèrent des économies, nous créons, grâce aux gains d'efficacité, une marge supplémentaire qui peut être investie dans d'autres projets IT.

- **Gestion de portfolio**

Par le biais d'une gestion structurée et transparente de portfolio, le service d'encadrement ICT garantit la coordination et la gestion centrales de l'ensemble de ses services, de ses programmes et de ses projets.

- A partir de la direction 'Clients et Gestion de portfolio', nous élargissons les activités PMO existantes au sein du service d'encadrement ICT à une gestion de portfolio ainsi qu'à une gestion de programmes et de projets centralisées et complètes, en adéquation avec la méthodologie élaborée au sein du SPF Justice et l'Ordre judiciaire.
- Nous élaborons une gestion de portfolio pour les projets business de l'Ordre judiciaire et des autres entités du SPF Justice.
- Au sein du service d'encadrement, nous généralisons le recours aux outils utilisés pour l'encodage et le suivi de tous nos projets, programmes et activités et nous veillons, avec les services compétents au sein du SPF Justice, à apporter le soutien méthodologique nécessaire à nos collaborateurs.

- En concertation avec la direction Stratégique des Services du président du SPF, nous soutenons nos clients dans l'implémentation dans leur propre organisation des méthodologies harmonisées en matière de gestion de programmes et de projets (par analogie au BPM) en leur proposant un cadre technologique.
- Nous faisons régulièrement rapport sur le portfolio, les programmes et les projets, et discutons de l'état de la situation, tant au sein du service d'encadrement qu'avec les partenaires pertinents.

- **Partenariats**

Le service d'encadrement ICT développe des relations de longue durée avec des partenaires stratégiques pour créer une plus-value supplémentaire dans le cadre de la réalisation de ses missions.

- Nous fixons les critères auxquels un partenariat stratégique doit satisfaire.
- Nous évaluons nos contrats en cours et nos contrats à conclure en fonction de ces critères.

- **Politique HR motivante et conséquente**

Le service d'encadrement ICT mène une politique HR conséquente, y compris un recrutement efficace et une gestion des compétences adaptée. Il motive ses collaborateurs et est attentif à leur bien-être et à leur épanouissement.

- Nous développons une politique de sourcing en accordant une attention particulière à nos domaines de connaissances critiques, aux besoins changeants de notre organisation et à l'optimisation de nos coûts. A cet effet, nous organisons des campagnes de recrutement ciblées pour une sélection et un recrutement efficaces.
- Nous créons des conditions de travail adaptées et veillons à un hébergement adéquat de notre personnel. Nous investissons en permanence dans les compétences nécessaires en fonction de nos objectifs (cf. cercles de développement, plan de formation, ...).
- Nous créons la transparence nécessaire en faisant régulièrement rapport à tous les partenaires concernés sur les besoins en personnel.
- Nous incitons nos collaborateurs à coopérer et nous veillons à les impliquer plus fortement dans notre fonctionnement.
- Nous procurons un encadrement adapté pour le changement interne et nous créons un cadre adapté pour permettre à nos collaborateurs d'y participer.

- **Gestion des connaissances structurée**

En tant qu'organisation apprenante, le service d'encadrement ICT mène une politique centralisée et proactive afin que toutes les informations et la documentation pertinentes soient accessibles et intégrées et que la transmission des connaissances entre les collaborateurs du service d'encadrement ICT et ses collaborateurs et partenaires extérieurs soit garantie.

- Nous veillons à une gestion centralisée et structurée des informations et de la documentation disponibles à présent et dans l'avenir vis-à-vis de nos collaborateurs et de nos utilisateurs. A cet effet, nous développons des plateformes adaptées pour un partage ad hoc des connaissances et nous prenons des actions ciblées pour briser les monopoles de connaissances.
- Nous fournissons une méthodologie pour la documentation des applications, services et processus.
- Nous stimulons la création de centres de compétences (virtuels) où nos clients peuvent participer ainsi que le réseautage, la participation aux séminaires et la consultation de la littérature spécialisée.

Les Services du président

- **Gestion des connaissances**

Les Services du président veillent à ce que les connaissances présentes soient conservées pour remplir leurs missions et offrir une réponse aux défis et aux évolutions futurs au sein de l'organisation. Afin de garantir la disponibilité continue de ces connaissances, un système fonctionnel de gestion des connaissances est mis en place, conformément à la politique de gestion des connaissances du SPF.

- Identifier et communiquer les tâches clés au sein des Services du président.
- Garantir une gestion des connaissances adaptée, dans nos domaines de compétences, afin de répondre aux évolutions futures.

- **Instruments adaptés pour une gestion performante des moyens**

Les Services du président recherchent, développent et conduisent continuellement des méthodologies et des outils en soutien au fonctionnement de l'ensemble de l'organisation, de manière à aboutir à une organisation qui assure une prestation de services de qualité et qui se conduit de la manière la plus responsable avec les moyens qui lui sont accordés.

- Optimiser et communiquer la méthodologie de project management, en concordance avec la maturité du département.
- Optimiser et communiquer la méthodologie de proces management (BPM), en concordance avec la maturité du département.

- Développer des méthodes et des outils en vue du rapportage et du suivi à l'attention du comité de direction afin de garantir une visibilité sur l'utilisation des moyens du département.
 - Développer une méthodologie de Customer Relationship Management (CRM) afin d'optimiser le fonctionnement, le suivi et l'évaluation du modèle de gestion opérationnel.
 - Développer pour le SPF Justice une méthodologie de travail via des plans opérationnels afin de favoriser l'atteinte des objectifs du département en les planifiant et en les liant aux moyens disponibles pour leur réalisation.
- **Promouvoir et garantir la coopération**
 Vu leur position proche du président du comité de direction, les Services du président fournissent les efforts nécessaires pour stimuler la collaboration réciproque entre les entités, entre les différents acteurs au sein du SPF et entre le SPF et ses partenaires, et pour assurer cette collaboration dans le futur.
 - Les Services du président prennent toutes les mesures nécessaires à l'application du modèle de gestion.
 - **Assurer la mise en place d'un système de reporting pour les statistiques**
 Les Services du président assurent la mise en place d'un système de reporting pour la mise à disposition des statistiques aux responsables du département afin que ceux-ci disposent de toutes les informations analytiques nécessaires afin de prendre, sur base d'analyses professionnelles, les décisions stratégiques et tactiques optimales au profit du département, de ses partenaires et de ses clients.
 - Dresser un bilan des ressources et données disponibles ainsi que de leur utilisation.

Le SIPP

- **Le SIPP contribue à l'amélioration du bien-être au travail des travailleurs en proposant de manière proactive des actions et initiatives concrètes en ce sens**
 - Le SIPP se positionne en tant que « moteur » pour le respect du bien-être au travail via une communication structurée à l'ensemble des acteurs, via l'information systématique des agents, et via la formation ciblée des décideurs et responsables hiérarchiques ou fonctionnels.
 - Dans le cadre de la prévention de la charge psychosociale, le SIPP adopte une communication proactive envers les collaborateurs, encadre efficacement tous les acteurs impliqués et veille à une collaboration efficace avec EMPREVA.

- Le SIPP en partenariat avec le SE P&O, propose de manière proactive des actions destinées à optimiser l'accueil et l'accompagnement des nouveaux collaborateurs.
- Le SIPP harmonise et optimalise ses processus de travail internes.
- Le SIPP veille à la mise en conformité des connaissances de ses conseillers en prévention en proposant pro-activement au président du comité de direction les thèmes des recyclages prévus par la loi du 27 mars 1998.

Thème stratégique 8 : « La qualité de notre prestation de service sous la loupe »

La DG WL

- **Optimaliser les processus, en recourant de façon maximale aux possibilités technologiques.**
 - Optimaliser les processus de traitement des dossiers.
 - Optimaliser les processus transversaux.
 - Garantir une vision globale de l'activité normative.
- **Instaurer une gestion de la qualité**
 - Déterminer des normes de qualité spécifiques.
 - Evaluer de façon permanente la qualité du travail fourni.

La DG EPI

- **Processus harmonisés**

Nous travaillons au sein de chaque service sur la base de processus harmonisés grâce auxquels nous garantissons des services équivalents et de qualité, indépendamment du lieu et du moment. A cet égard, nous visons aussi une simplification administrative maximale et une rationalisation maximale de la charge de travail.

 - Nous gérons tous nos processus centraux et locaux d'une manière structurée dans le cadre de laquelle ceux-ci sont évalués périodiquement en vue de simplifier les tâches administratives, de rationaliser la charge de travail et de garantir la qualité visée de nos services.
 - Nous consolidons les processus au sein des différents services en un seul plan de processus intégré au niveau de la direction générale.

- **Business Intelligence**

Nous améliorons la compréhension et le suivi du fonctionnement de notre organisation ainsi que la qualité de nos décisions en nous basant sur des indicateurs transparents et d'autres sources d'information.

- Nous définissons des indicateurs pertinents dans tous les domaines de notre fonctionnement et à tous les niveaux de notre organisation.
- Nous appliquons une approche structurée et claire dans le cadre de la collecte d'informations, de leur gestion centralisée, de leur accessibilité et de leur utilisation aux différents niveaux de l'organisation.
- Nous étayons nos décisions en utilisant au maximum les informations disponibles.

La DG MJH

- **Travailler selon une méthodologie**

Au centre de la stratégie de la DG MJH se situe le développement d'une méthodologie spécifique qui s'appuie sur des concepts théoriques, les pratiques et l'expérience du terrain et qui vise à responsabiliser le justiciable et à assurer une exécution cohérente des missions.

- La DG Maisons de justice développe des méthodologies spécifiques et rédige des vade-mecum spécifiques concernant les missions, et met ceux-ci à la disposition de ses collaborateurs.

- **Gestion interne de la qualité**

La DG MJH veut être un fournisseur de services de qualité. C'est la raison pour laquelle la DG MJH évalue sur base régulière si ses prestations de service s'effectuent de façon cohérente et répondent aux objectifs fixés et/ou aux attentes.

- La DG Maisons de justice évalue continuellement son fonctionnement afin d'optimiser ses méthodes de travail et ses processus.
- La DG Maisons de justice évaluera régulièrement la qualité de l'exécution conforme des missions, au travers de toute l'organisation.

- **Business Intelligence**

La DG MJH veut piloter l'organisation sur la base de données objectives et développe dans ce but les instruments de gestion nécessaires.

Ces instruments permettent de mesurer les résultats et de les évaluer en fonction de la gestion de la qualité qui a été convenue, du soutien à la politique et de la concertation avec les autorités mandantes.

- La DG Maisons de justice met en œuvre des instruments de gestion en vue d'assurer le suivi de l'exécution des missions et le management de l'organisation.

Le SE P&O

- **P&O revoit, avec e-HR, toutes les procédures administratives et les processus RH en fonction des besoins du client**

Par la mise en place d'e-HR, P&O s'engage, avec le client, à revoir les procédures et les processus RH existants et à augmenter la qualité des données de la base de données source.

- HR 3.0 redécrit un workflow orienté client.
- P&O augmente la qualité des données e-HR ensemble avec le client.

- **P&O implémente quality@P&O**

Pour assurer la qualité et la transparence du service, P&O met en œuvre, au sein de son organisation, différents systèmes de qualité.

- P&O opérationnalise son « Balanced Score Card ».
- P&O optimise ses processus pour ses clients.
- Le label CAF de P&O garantit une attention constante à la qualité et à l'amélioration.

Le SE ICT

- **Concertation structurée et harmonisée**

Le service d'encadrement ICT organise une concertation régulière, structurée et harmonisée avec l'ensemble de ses clients sur leurs besoins et attentes fonctionnels, il les associe à la fixation des priorités et les informe sur les niveaux de prestation obtenus et sur l'avancement des projets.

- Conformément au modèle de gestion du SPF Justice et à l'accord de coopération, nous nous concertons sur une base régulière avec l'Ordre judiciaire dans les structures de concertation définies et nous organisons, par analogie avec l'Ordre judiciaire, une concertation structurée similaire avec tous les autres clients.
 - Nous distillons annuellement des points d'amélioration issus des différentes analyses SWOT en vue de l'amélioration continue de la concertation avec nos clients.
 - Nous renforçons le contact avec les clients par une présence explicite de nos account managers sur le terrain.
 - Nous introduisons des rapports réguliers et structurés sur la base de Key Performance Indicators (KPI) convenus.
- **Offre de services harmonisée avec responsabilisation mutuelle**
Le service d'encadrement ICT offre les services dont ses clients et ses utilisateurs ont besoin pour parvenir à une Justice contemporaine. Concernant ces services, le service d'encadrement ICT définit les niveaux de prestation à attendre, les conditions dans lesquelles ils sont fournis et les responsabilités de toutes les personnes concernées.
 - Nous veillons à rédiger un catalogue de services de manière concertée et à définir les niveaux de qualité et les niveaux de prestation qui y sont liés ainsi que les conditions dans lesquelles les services sont proposés.
 - Nous mettons sur pied un release management structuré pour la gestion des 'change requests'.
 - Nous veillons à développer un service desk performant.
- **Processus standardisés**
Dans le cadre d'une dynamique d'amélioration permanente, le service d'encadrement ICT gère ses processus standardisés en se basant sur les meilleures pratiques et les normes de qualité qui ont été convenues.
 - Nous créons de la transparence sur notre fonctionnement en répertoriant et en documentant nos processus et activités primaires conformément à la méthodologie et aux normes convenues.
 - Nous veillons à l'application correcte de nos processus standardisés en fonction des normes de qualité convenues.
 - Nous stimulons et motivons nos collaborateurs pour qu'ils proposent des améliorations processuelles.

- En concertation avec la direction Stratégique des Services du président du SPF, nous soutenons nos clients dans l'implémentation dans leur propre organisation des méthodologies harmonisées en matière de business process management en leur proposant un cadre technologique.
- **Gestion intégrale et innovante de la qualité**
Sur la base de normes standards, le service d'encadrement ICT définit et intègre des critères de qualité dans toutes ses activités et dans tous ses produits et veille à leur respect.
 - En concertation avec nos clients, nous définissons pour chaque produit ou service des critères de qualité objectivables auxquels le produit ou le service doit satisfaire. Nous décrivons et imposons également ces normes de qualité dans nos cahiers des charges.
 - Nous fournissons une méthodologie, les compétences nécessaires et les outils adaptés pour un environnement de test structuré et intégré.
 - A partir de notre direction 'Sécurité de l'information et Qualité', nous créons un cadre pour le suivi, l'évaluation et l'adaptation de ses processus internes.
- **Direction axée sur les résultats**
Le service d'encadrement ICT dirige ses collaborateurs et ses partenaires en vue de la fourniture correcte et dans les temps de ses projets et services.
 - Nous responsabilisons nos collaborateurs et nos partenaires en ce qui concerne leur contribution aux objectifs prédéfinis.
 - Nous aspirons à ce que les objectifs individuels de chaque collaborateur, dans le cadre de son cercle de développement personnel, correspondent étroitement aux objectifs de notre organisation.
 - Nous fournissons des rapports objectifs sur les résultats obtenus à l'ensemble de nos collaborateurs et de nos partenaires.

Les Services du président

- **Augmenter la qualité et l'efficience**
Les Services du président veillent continuellement, sur base d'instruments de qualité adaptés, au niveau optimal de leurs prestations de services. Dans ce cadre, entre autres, des plans annuels sont élaborés afin de pouvoir retrouver de manière structurée cette augmentation de la qualité et de l'efficience.
 - Elaborer et exécuter des plans annuels afin de gérer en continu les processus au sein des différents services des Services du président.

- Rechercher une prestation de service excellente en adaptant celle-ci aux évolutions de l'organisation et de la société en fonction des besoins de nos clients et de nos partenaires.
- **Construire un système de contrôle interne**
Les Services du président offrent le soutien nécessaire à l'élaboration du système de contrôle interne au sein de l'organisation selon les règles développées dans COSO-INTOSAI, de manière à ce que le SPF puisse consacrer ses efforts à un excellent contrôle organisationnel.
 - Assurer une communication appropriée sur les règles du contrôle interne telles que d'application dans la fonction publique.
 - Encadrer l'amélioration du système de contrôle interne au sein des différentes entités du SPF Justice et développer un système au niveau du SPF.

L'Audit interne

- **Créer le cadre et les moyens nécessaires afin de mettre en place l'audit interne suivant la réglementation en vigueur afin de s'assurer du bon fonctionnement du système de contrôle interne**
 - Déterminer le rôle et les compétences de l'audit interne au sein du SPF Justice.
 - Créer un service Audit interne afin de s'assurer du bon fonctionnement du système de contrôle interne.
 - Rédiger un répertoire d'audit et un planning d'audit basé sur une analyse de risques étayée.
 - Exécuter les missions d'audit conformément au planning d'audit validé.

Le Moniteur Belge

- **Améliorer les processus de travaux d'imprimerie pour les services de la Justice**
 - Décrire et optimiser les processus prioritaires relatifs aux travaux d'imprimerie pour les services de la Justice.

Thème stratégique 9 : « Amélioration du cadre juridique civil et pénal au profit du citoyen et de la société »

La DG WL

- **Faire des propositions d'amélioration du droit selon les priorités politiques**
 - Participer à l'amélioration du droit dans les domaines où la DG WL est compétente.

- **Définir les tâches clefs de la direction générale et de ses services**
 - Délimiter clairement les responsabilités et missions, selon les différents rôles, sur le plan des services, des directions, de la DG et du SPF Justice.
 - Délimiter clairement les responsabilités et missions des services d'encadrement internes.

- **Faire correspondre nos services aux besoins des clients, dans les limites du cadre légal existant**
 - Développer une attitude orientée clients chez tous les collaborateurs.
 - Développer une communication adéquate pour conseiller le/la ministre.

- **Développer une collaboration cohérente et orientée résultat de la DG WL avec ses partenaires**
 - Identifier les partenaires de la DG WL.
 - Convenir des modalités de la collaboration orientée résultat avec les partenaires et développer des synergies.
 - Renforcer les réseaux avec les partenaires et développer l'échange d'informations, notamment en organisant des plateformes et des réunions de concertation.

Thème stratégique 10 : « Image de la Justice et culture d'entreprise »

La DG WL

- **Opter pour une attitude proactive de la DG**
 - Encourager une approche nouvelle des dossiers et projets.
 - Accroître la visibilité de la DG.
 - Procéder à une analyse des besoins et établir un plan d'action pour la participation aux réseaux externes.

- **Développer une culture organisationnelle dynamique et engagée**
 - Développer une culture interne commune qui soit transversale aux trois directions.
 - Créer des « communities of practice ».
 - Promouvoir et soutenir la diversité au sein de l'organisation.

- **Renforcer la communication ciblée interne et externe**
 - Opter pour une approche systématique de la communication interne et externe.
 - Soutenir et développer la communication interne.
 - Diffuser en externe de l'information sur nos activités et réalisations.

La DG EPI

- **Image correcte**

Nous voulons donner à toutes les parties concernées une image correcte de notre mission et de notre réalité. Cela contribuera à plus de transparence sur notre fonctionnement et au support nécessaire à la réalisation de notre stratégie et à l'exécution de nos décisions.

 - Nous menons une communication réfléchie, aux différents niveaux de notre organisation, dans le cadre d'un plan de communication validé dans lequel les objectifs de communication, les initiatives de communication, le contenu de la

communication, les groupes cibles en matière de communication et les canaux de communication sont harmonisés.

- Nous offrons l'encadrement professionnel nécessaire afin que nos services puissent mener une communication correcte à leur niveau et conforme au but poursuivi.
- Nous suivons les effets de nos initiatives de communication et nous adaptons, le cas échéant, notre stratégie de communication.

- **Politique de participation**

Nous poursuivons une politique de participation et d'implication de nos collaborateurs, des détenus et des différentes parties concernées dans la réalisation de nos missions et nous accordons l'attention nécessaire à l'ancrage des résultats obtenus. Pour ce faire, nous appliquons les principes d'un leadership axé aussi bien sur l'être humain que sur les résultats.

- Nous développons des instruments et des plateformes de concertation accessibles en fonction des groupes cibles, qui facilitent une participation active et constructive et nous veillons à leur utilisation correcte.
- Nous introduisons une approche axée sur le coaching à tous les niveaux afin que chaque fonctionnaire dirigeant soit encouragé à appliquer un style de leadership adapté dans lequel l'attention portée à la personne et l'accent sur les résultats occupent une place centrale.

La DG MJH

- **Communication ciblée et structurée**

Afin d'être une organisation transparente, la DG MJH entend communiquer régulièrement avec les différents acteurs et la société. Cette communication doit faciliter la réalisation des missions ainsi que le développement et la mise à disposition des connaissances. Elle doit également contribuer à une meilleure compréhension de la mission et de la vision de la DG MJH.

- La DG Maisons de justice communiquera régulièrement, sur base d'un plan de communication structuré, avec les différentes parties prenantes en vue de faciliter la réalisation de sa mission et sa vision.
- La DG MJH met à la disposition de la société, à travers de multiples canaux de communication, les différentes sources de connaissances pertinentes en vue d'une meilleure compréhension de mission et la vision de la DG Maisons de justice.

Le SE P&O

- **La Justice crée une culture autour des « nouvelles méthodes de travail »**

Le travail orienté résultats au sein de l'organisation, le soutien technologique du «travail», la problématique de la mobilité et une meilleure adéquation vie privée/vie professionnelle créent une nouvelle culture de travail. Parce que les attentes de nos collaborateurs et des organisations changent, la Justice doit investir dans ces « nouvelles méthodes de travail ». P&O prendra les mesures nécessaires pour instaurer les « nouvelles méthodes de travail » au sein de la Justice et développera une reconnaissance des initiatives et du travail fourni.

- Définir la vision et la culture concernant les nouvelles méthodes de travail pour le SPF Justice en tenant compte également des spécificités éventuelles de chaque entité
- P&O soutient les fonctionnaires dirigeants en ce qui concerne les « nouvelles méthodes de travail » et développe, au sein de toutes les entités y compris l'Ordre judiciaire, une culture de valorisation, de reconnaissance des initiatives positives et des succès professionnels.
- Les « nouvelles méthodes de travail » impliquent de « nouvelles méthodes d'apprentissages ».
- Les « nouvelles méthodes de travail » exigent une nouvelle façon de communiquer avec le client.

- **P&O introduit une politique d'intégrité**

La politique d'intégrité est un élément essentiel d'une culture organisationnelle mature. P&O traduira les valeurs de l'organisation sur le lieu de travail et contribuera à les maintenir vivantes ainsi qu'à les conserver.

- P&O transpose les valeurs et les normes au lieu de travail.
- P&O contribue à garder les valeurs et les normes et à les maintenir vivantes.

- **P&O veille à l'intégration du gender mainstreaming dans la politique de notre SPF**

La politique doit prendre en compte les besoins spécifiques des hommes et des femmes. Cette dimension doit être intégrée dans les politiques de notre SPF. P&O fournit les méthodes nécessaires et sensibilise les différentes entités.

- P&O sensibilise les différentes entités à l'importance de la dimension de genre.
- P&O délivre des méthodes pour évaluer la dimension de genre dans la politique.

Le SE ICT

- **Communication professionnelle et accrocheuse**

Par le biais d'un dialogue permanent avec toutes les personnes intéressées, le service d'encadrement ICT souhaite faire la clarté sur sa vision, sa stratégie et son fonctionnement pour créer l'assise nécessaire au changement et contribuer à une image positive.

- Notre service 'Communication et Change management' s'occupe de la communication interne et externe du service d'encadrement ICT.
- Le service 'Communication et Change management' élabore, en concertation avec les clients, un plan stratégique de communication IT structuré (y compris un plan stratégique de communication de crise) pour tous nos clients.
- Le service 'Communication et Change management' assure le suivi et la coordination de toute la communication sur les activités, programmes et projets opérationnels en fonction de la réalisation des objectifs stratégiques et des moyens disponibles.
- A partir de notre service 'Communication et Change management', nous établissons, avec les clients, des plans de change management et nous en soutenons l'implémentation et le suivi pour l'ensemble des programmes et des projets.
- Nous développons un portail d'information propre et nous soutenons nos clients dans la réalisation de leur propre plateforme de communication.
- Sur la base d'un questionnaire périodique, nous visons une amélioration et optimisation permanentes des canaux et moyens de communication.

- **Respect et loyauté vis-à-vis de nos clients, de nos engagements et de nos collègues**

Dans ses relations avec ses clients et ses collègues, le service d'encadrement ICT accorde la priorité à la loyauté, au respect et au dévouement et respecte ses accords ainsi que ses engagements.

- Nous objectivons nos engagements et nous exécutons les engagements convenus selon les priorités.
- Au sein du service d'encadrement ICT, tant au sein des directions qu'entre elles, nous assurons une communication ainsi qu'un échange d'information suffisant sur les engagements convenus, les priorités fixées et l'exécution attendue. Nous sensibilisons tous les collaborateurs à contribuer activement à cette communication interne.
- Nous stimulons une culture d'entreprise qui incite à une collaboration et une exécution respectueuses et loyales.

Les Services du président

- **Développer une culture de la reconnaissance et de la réussite**

Les Services du président développent, en collaboration avec l'ensemble des entités du SPF, ses partenaires, et le comité de direction, une culture dans laquelle les initiatives positives et les succès professionnels de la Justice et de ses collaborateurs sont mis en évidence.

- De part leur position transversale et leur vue hélicoptère sur les actions en cours au sein de la Justice, les Services du président initient une culture de la reconnaissance et de la réussite en proposant au comité de direction les projets et actions pouvant être mis en valeur.

- **Une communication ouverte et proactive**

Sur base de leur mission de communication, les Services du président veulent une politique de communication excellente pour le SPF Justice, qui se caractérise par la cohérence, la clarté et la pertinence et qui se déroule de manière structurée.

- Soutenir, par une communication positive, le développement d'une culture de la reconnaissance et de la réussite afin de valoriser l'image de la Justice et de mettre en avant ses succès, tant en interne qu'à l'extérieur du SPF.
- Prévoir un encadrement professionnel de la communication interne et externe.
- Exploiter, renforcer et développer les différents canaux de communication transversaux et communs.

- **Répondre aux normes en matière de développement durable**

Les Services du président font le nécessaire pour que le SPF Justice réponde aux normes et réglementations en vigueur en matière de développement durable.

- Former, informer et sensibiliser les acteurs concernés par les domaines du développement durable.
- Appliquer des mesures de gestion environnementale en mettant en place le système EMAS, afin de faire évoluer les modes de consommation du SPF vers un plus grand respect de l'homme et de l'environnement.

Le Moniteur Belge

- **Améliorer l'offre de service aux citoyens dans la diffusion des publications et dans la fourniture d'information concernant les données parues**
 - Développer l'accès à l'information sur l'internet.
 - Améliorer l'accessibilité aux informations.

L'opérationnalisation du plan

Vu la taille du département et les changements importants qui vont avoir lieu dans les prochaines années, il nous a paru inopportun de présenter ici une opérationnalisation complète du plan de management portant sur six années. Cependant, la manière dont le plan va être opérationnalisé, les méthodes et les outils qui vont être utilisés, ainsi que le suivi qui en sera fait, sont définis et présentés ici.

Le plan sera mis en œuvre au travers de plans opérationnels qui viseront quatre types d'actions, représentant les quatre perspectives expliquées plus haut :

- dans le cadre de la perspective « clients », il faudra tout d'abord assurer un suivi de nos prestations de services, de manière à pouvoir ensuite les évaluer et augmenter leur qualité ;
- la description de tous nos processus, en commençant par les processus prioritaires, est la première étape nécessaire dans la perspective « processus », afin de se diriger vers une gestion complète des processus incluant leur optimisation ;
- la perspective « moyens » sera concrétisée par la mise en concordance des différents plans (personnel, budgétaire, informatique, ...) avec les plans opérationnels. Cette concordance se fera à trois niveaux : planification, exécution et évaluation ;
- enfin, l'innovation sera concrétisée par des projets et des programmes.

L'ensemble de ces actions fera l'objet d'un suivi permanent de la part du comité de direction. Celui-ci se concrétisera sous la forme de tableaux de bord, suivis à différents niveaux.

Les plans opérationnels

Le premier plan opérationnel sera établi au cours du dernier trimestre 2013 et couvrira la période allant du 1er janvier au 31 décembre 2014. Le plan opérationnel suivant sera préparé en 2014 et portera sur un ou deux ans, selon l'expérience tirée à mi-parcours du premier plan opérationnel. Les plans opérationnels seront ainsi établis, les uns après les autres, jusqu'au terme de la durée du plan de management.

Chaque plan opérationnel reprendra, pour l'ensemble du SPF Justice :

- un nombre précis d'actions que le comité de direction s'engage à mettre en œuvre dans la période déterminée ;
- les moyens humains, budgétaires et matériels, nécessaires à leur mise en œuvre, sous la forme d'un plan annuel ;
- pour chaque action, la définition d'une réalisation concrète, associée à une échéance précise, au plus tard à la fin de la période.

Les actions seront choisies et priorisées par le comité de direction en fonction de critères qu'il définira pendant le dernier trimestre 2013. Ces critères tiendront notamment compte :

- de la pertinence des actions par rapport aux thèmes et objectifs stratégiques du SPF Justice, et par rapport aux priorités politiques du/de la ministre ;
- des ressources – humaines, budgétaires et matérielles – qu'elles nécessitent ;
- des bénéfices et des résultats concrets et mesurables qu'elles entendent atteindre ;
- de leur délai d'exécution ;
- des risques et des menaces pour l'organisation auxquels elles entendent répondre ;
- de l'aspect concret et utile des actions ;
- des risques qu'elles génèrent et de leur impact sur le fonctionnement de l'organisation.

Les actions seront liées à la réalisation d'un objectif stratégique et d'un thème stratégique, et seront mesurées, évaluées et rapportées tout au long de leur exécution. Elles feront l'objet de rapportage aux différents niveaux du département, sous forme de tableaux de bord.

Un exercice supplémentaire aura lieu lors de l'élaboration du premier plan opérationnel : la reprise des projets inscrits dans le plan de management précédent, qui contenait énormément de projets. Ce plan portait sur la période 2008 – 2014. Ayant été arrêté en 2013 suite au départ du précédent président, de nombreux projets qui y étaient prévus n'ont pu être mis en œuvre. Les projets en cours d'exécution seront repris dans le premier plan opérationnel. Les projets qui devaient encore démarrer seront ajoutés sur la liste des actions à partir de laquelle le comité de direction fera ses choix, selon les critères qui seront définis.

Les prestations de service

Il est fondamental que chacun, au sein du département et en dehors de celui-ci, sache précisément quels services nous offrons et à qui ils sont destinés.

Dans cette optique, notre premier outil est le **catalogue de services**. Il s'agit d'un document reprenant l'ensemble des services prestés par une direction générale ou un service d'encadrement. Une courte description du service est présentée, accompagnée des détails de la prestation, du public visé et des conditions d'obtention du service.

Actuellement, plusieurs catalogues sont disponibles pour les prestations des services d'encadrement P&O, BCL et des Services du président. La DG Organisation judiciaire a également décrit les services livrés à l'Ordre judiciaire.

La mise à jour des catalogues existants est une première étape importante, ainsi que l'élaboration de catalogues pour les services d'encadrement et les directions générales qui n'en possèdent pas encore.

Ensuite, les catalogues seront compilés et intégrés, de manière à présenter l'information non plus sur base de l'organigramme, mais sur base des besoins de ses utilisateurs. Une interface claire devra permettre à tout un chacun de trouver facilement et rapidement les informations qu'il cherche.

Enfin, il est tout aussi essentiel que les services offerts soient de qualité irréprochable. Les services prestés seront donc mesurés et surveillés. A cette fin, un réseau d'account managers et de correspondants a été mis en place, initialement au sein de chaque service d'encadrement et bientôt dans toutes les directions générales.

Les account managers sont les personnes de contact au sein d'un service d'encadrement ou d'une direction générale en tant que prestataire de services. Ils centralisent et analysent les besoins et les problèmes rencontrés par les utilisateurs et proposent des solutions. Ils se concertent dans le cadre de la **plateforme des account managers**.

Les correspondants sont les personnes de contact au sein d'un service d'encadrement ou d'une direction générale pour les utilisateurs des services prestés. Ils recueillent les besoins et les problèmes et s'adressent aux account managers lorsqu'ils ne peuvent trouver une réponse.

La première action sera de renforcer et de professionnaliser ces réseaux. Des descriptions de fonctions claires seront définies, et les réunions de concertation seront systématisées. Les account managers et les correspondants pourront alors développer un suivi et une mesure des prestations de service au niveau de l'ensemble du SPF Justice.

La gestion des processus

Le travail de description des processus du SPF Justice a commencé en 2012 et poursuit son cours actuellement. Notre intention est d'achever ce travail, en priorisant chaque année les processus à décrire. Ensuite, les processus feront l'objet d'une analyse globale, de manière à déceler les opportunités d'amélioration. Enfin, nous dépasserons le stade de la simple description pour entrer dans la gestion des processus : mise en place d'indicateurs de performance, monitoring et gestion des risques.

Le Business Process Management (BPM) est la méthodologie utilisée au SPF Justice et vise l'amélioration continue des processus. En clarifiant nos activités, rôles et responsabilités, en simplifiant notre travail via l'élimination de tâches sans valeur ajoutée ou redondantes, en automatisant certaines parties de processus, etc., nous augmenterons la qualité de nos prestations de services et la satisfaction de nos clients.

Cette gestion structurée des processus se poursuit dans toutes les entités et de nouvelles initiatives, tant internes qu'en collaboration avec d'autres départements, sont en cours pour développer davantage notre méthodologie et en concrétiser son impact en termes d'optimisation de nos processus.

Tout comme le suivi des prestations de services, la gestion des processus s'appuie sur un réseau de correspondants BPM. Ces correspondants organisent le travail de description des processus et développent la méthodologie BPM en interne. Ils se concertent dans le cadre de la **plateforme BPM**.

Les cycles de gestion

Lors des séminaires stratégiques préparatoires à l'élaboration de ce plan de management, le comité de direction s'est engagé à coordonner les différents plans annuels de notre département. L'objectif visé est la coordination optimale des moyens et du travail effectué. Ces plans sont généralement annuels et visent tant le personnel, le budget et la logistique, que les plans d'action des directions générales. Ces plans annuels seront coordonnés à travers les plans opérationnels qui constitueront ainsi une feuille de route pour l'ensemble de l'organisation, en reprenant à la fois les actions mais aussi les moyens qui seront nécessaires.

Ce travail se fera progressivement. Dans le premier plan opérationnel, ce sont tout d'abord les plans du personnel et budgétaire, ainsi que le plan de communication qui seront coordonnés et mis en relation avec les plans d'action des directions générales. Cette coordination sera affinée dans les plans suivants et d'autres plans y seront intégrés : le plan global de développement, le plan annuel de prévention, les plans logistique et informatique, etc. ...

Par cette intégration des plans annuels, nous voulons disposer d'une vue détaillée sur l'ensemble du fonctionnement du SPF Justice, de manière à pouvoir suivre les activités au jour le jour, affiner l'allocation des moyens, réagir immédiatement en cas de problème et évaluer les résultats obtenus.

Le travail par projet

Au sein du SPF Justice, le travail par projet constitue un levier important pour garantir la mise en œuvre de la stratégie. Depuis 2005, nous avons développé une méthodologie de gestion de projet, sur base d'une référence internationale, Prince2, que nous avons accordée à nos besoins et attentes spécifiques.

Par « travail par projet », il convient d'entendre essentiellement deux choses : la constitution d'une structure temporaire (indépendante de l'environnement habituel, hiérarchique) et une action planifiée, basée sur une méthodologie claire et uniforme, en vue de l'obtention d'un résultat bien déterminé et prédéfini.

Le travail par projet est soutenu par un réseau de PMO's qui se réunissent mensuellement au sein de la **plateforme PMO** afin de développer en continu la méthodologie de travail par projet mais aussi de veiller à la cohérence et à la bonne exécution des projets du plan de management. Les PMO's veilleront donc à la préparation, l'exécution et l'évaluation des plans opérationnels.

Forts de notre expérience en gestion de projet, nous nous dirigeons vers la gestion de programme et de portfolio. Ces deux méthodologies permettront une gestion cohérente, au niveau du SPF Justice, de projets de grande envergure. Elles permettront également une plus grande coordination sur le terrain et un meilleur suivi des projets au niveau le plus haut. Pour cela, nous adapterons deux références internationales, les méthodologies MSP et MoP, à nos besoins spécifiques.

La carte stratégique comme dashboard

Le plan de management ne peut être complet sans un suivi de son exécution et une évaluation de ses résultats. Les progrès des actions reprises dans les plans annuels seront mesurés par des indicateurs. Des résultats concrets seront attendus pour chaque action dans un délai défini, selon les quatre types d'actions décrits plus haut :

1. la mise à jour des catalogues de services ainsi que leur qualité, le renforcement et la professionnalisation des réseaux d'account managers et de correspondants donneront les premiers indicateurs de mesure sur les prestations de services ;
2. un nombre fixe de processus devra être décrit dans des délais précis ;
3. la mise en concordance des plans annuels livrera également des données dans le cadre des cycles de gestion annuels ;
4. les projets devront livrer leur produit final, ou, à tout le moins, des produits intermédiaires concrets aux dates indiquées dans le plan opérationnel.

Il est indispensable que chaque responsable puisse suivre les quatre types d'actions. Les indicateurs et leurs mesures seront déclinés à travers l'organisation, de manière à être suivis au niveau adéquat et à soutenir la prise de décision, selon le principe de responsabilisation du modèle de gestion. Un ensemble de tableaux de

bord, du plus opérationnel au plus stratégique sera ainsi construit, jusqu'au comité de direction qui pourra utiliser la carte stratégique pour suivre les réalisations du plan de management. L'objectif est de se diriger vers un « management cockpit » au niveau du comité de direction.

Le plan de communication

Nous avons l'ambition de faire de la Justice une organisation entière, dans laquelle chacun, à quelque niveau que ce soit, a un rôle actif à jouer pour la construction de la Justice de demain. A ce titre, nous voulons communiquer et présenter le plan de management en tant que feuille de route de notre SPF pour les six prochaines années. Cette communication vise tant les membres de notre département, afin que chacun puisse y trouver un sens et participer activement à son exécution, que nos partenaires et le grand public.

Cependant, la communication du SPF Justice ne peut se cantonner au seul plan de management. Dans les prochaines années, la Justice connaîtra de nombreux changements. Dès 2014, de nouvelles prisons ouvriront leurs portes et la mise en œuvre de la réforme du paysage judiciaire commencera. Tous ces changements ne sont pas indépendants les uns des autres. Il nous semble dès lors judicieux de développer une politique de communication, autour du fil conducteur qu'est le plan de management.

Un plan de communication sera développé et mis en œuvre dès le dernier trimestre 2013. Il reprendra les actions de communication, par public cible, pour chaque événement, dans un ensemble cohérent. Les plans opérationnels feront également, chacun, l'objet d'une communication sur leur contenu, leur mise en œuvre et leurs résultats. Il est important pour nous de pouvoir présenter les résultats tangibles que nous voulons atteindre.

En conclusion

Nous avons, dans le cadre de ce plan de management, défini la mission, la vision et la stratégie, développées en dix thèmes stratégiques, pour la période 2013 – 2019. La contribution des directions générales et des services d'encadrement aux dix thèmes stratégiques y a été exposée. La manière dont cette stratégie sera traduite dans la pratique quotidienne au sein de notre SPF a également été arrêtée en détail.

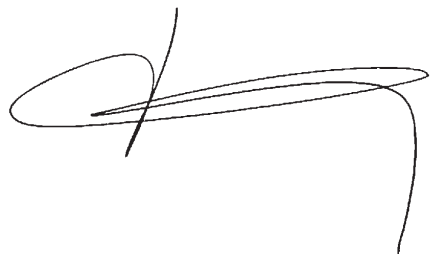
Bien que l'étendue de ce plan de management se limite aux objectifs du SPF et de ses entités, je souhaite cependant, dans cette conclusion, mettre expressément l'accent sur l'importance de la collaboration et de l'harmonisation entre tous les acteurs de la Justice et ce, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de notre SPF. Le point de départ de notre vision est l'aspect transversal de notre département : le SPF ambitionne d'être la force motrice derrière l'exécution de tous les aspects de la Justice afin d'atteindre une Justice intégrale, une unité dans la diversité.

Je souhaiterais également lancer un chaleureux appel aux divers acteurs et organisations, ainsi qu'aux entités et services au sein de ces organisations, afin d'unir nos efforts.

Avec ce plan de management, je souhaite intégrer cette culture de coopération dans toutes les parties de notre SPF et donner de cette manière un nouvel élan à la réalisation d'une Justice intégrale.

Ce n'est que lorsque tous les aspects de la Justice seront reliés les uns aux autres et que nous connaîtrons et comprendrons nos réalités respectives, que nous pourrons nous profiler vers l'extérieur comme une, et une seule, Justice et que nous pourrons faire en sorte que cette vision ambitieuse pour la Justice devienne une réalité.

Rassemblons nous à présent autour de la table, commençons à dialoguer, optimisons la collaboration, travaillons ensemble à la Justice du futur.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'J' followed by a horizontal line and a vertical line extending downwards.

Jean-Paul Janssens

Président du comité de direction

Table des matières

Introduction	3
L'élaboration du plan	6
Analyse de l'organisation et de l'environnement	6
Concordance politique	7
Implication dans le processus d'élaboration du plan de management	7
« Home made »	7
L'organigramme	8
Le modèle de gestion	11
La structure du plan	13
La mission	16
La vision	18
La charte des valeurs	22
Les thèmes stratégiques.....	24
Thème stratégique 1 : « Réforme de l'Ordre judiciaire »	24
Thème stratégique 2 : « Amélioration des temps judiciaires via l'optimisation des processus »	24
Thème stratégique 3 : « Exécution effective des peines et mesures »	25
Thème stratégique 4 : « Défédéralisation de compétences dans le domaine de la Justice »	25
Thème stratégique 5 : « Sécurité à la Justice ».....	26
Thème stratégique 6 : « IT @ Justice »	26
Thème stratégique 7 : « Une gestion performante des ressources, adaptée aux évolutions ».....	27
Thème stratégique 8 : « La qualité de notre prestation de service sous la loupe »	28
Thème stratégique 9 : « Amélioration du cadre juridique civil et pénal au profit du citoyen et de la société »	28
Thème stratégique 10 : « Image de la Justice et culture d'entreprise ».....	29
La carte stratégique	30
Le déploiement de la stratégie.....	32
La direction générale Législation, Droits fondamentaux et Libertés (DG WL).....	32
Mission	32
Vision.....	33
La direction générale Organisation judiciaire (DG ROJ).....	33
Mission	33
Vision.....	33
La direction générale Etablissements pénitentiaires (DG EPI)	34
Mission	34
Vision.....	34
La direction générale Maisons de justice (DG MJH)	34
Mission	34
Vision.....	35
Le service d'encadrement Personnel & Organisation (SE P&O).....	35

Mission	35
Vision.....	36
Le service d'encadrement Budget, Contrôle de gestion et Logistique (SE BCL).....	36
Mission	36
Vision.....	37
Le service d'encadrement ICT (SE ICT)	37
Mission	37
Vision.....	37
Les Services du président (DVSP).....	38
Mission	38
Vision.....	38
L'Audit interne	38
Mission	38
Le Conseiller en sécurité de l'information	39
Mission	39
Le Service Interne de Prévention et de Protection (SIPP)	39
Mission	39
Le Moniteur Belge (MB)	39
Mission	39
Les objectifs stratégiques et opérationnels	40
Thème stratégique 1 : « Réforme de l'Ordre judiciaire »	41
La DG WL	41
La DG EPI.....	41
La DG MJH.....	41
Le SE P&O.....	41
Le SE ICT.....	42
Les Services du président	42
Thème stratégique 2 : « Amélioration des temps judiciaires via l'optimisation des processus»	44
La DG WL	44
La DG EPI.....	44
La DG MJH.....	45
Le SE ICT.....	46
Thème stratégique 3 : « Exécution effective des peines et mesures »	47
La DG WL	47
La DG EPI.....	47
La DG MJH.....	48
Thème stratégique 4 : « Défédéralisation de compétences dans le domaine de la Justice »	50
La DG EPI.....	50
La DG MJH.....	50
Le SE P&O.....	51
Le SE ICT.....	51
Thème stratégique 5 : « Sécurité à la Justice ».....	52
La DG EPI.....	52
Le SE P&O.....	52
Le SE ICT.....	52

Les Services du président	53
Le Conseiller en sécurité de l'information	53
Le SIPP	54
Thème stratégique 6 : « IT @ Justice »	55
La DG WL	55
La DG EPI.....	55
La DG MJH.....	55
Le SE P&O.....	55
Le SE ICT.....	56
Thème stratégique 7 : « Une gestion performante des ressources, adaptée aux évolutions ».....	60
La DG WL	60
La DG EPI.....	61
La DG MJH.....	62
Le SE P&O.....	64
Le SE ICT.....	66
Les Services du président	68
Le SIPP	69
Thème stratégique 8 : « La qualité de notre prestation de service sous la loupe »	71
La DG WL	71
La DG EPI.....	71
La DG MJH.....	72
Le SE P&O.....	73
Le SE ICT.....	73
Les Services du président	75
L'Audit interne	76
Le Moniteur Belge.....	76
Thème stratégique 9 : « Amélioration du cadre juridique civil et pénal au profit du citoyen et de la société »	77
La DG WL	77
Thème stratégique 10 : « Image de la Justice et culture d'entreprise ».....	78
La DG WL	78
La DG EPI.....	78
La DG MJH.....	79
Le SE P&O.....	80
Le SE ICT.....	81
Les Services du président	82
Le Moniteur Belge.....	83
L'opérationnalisation du plan	84
Les plans opérationnels.....	84
Les prestations de service.....	86
La gestion des processus	87
Les cycles de gestion	87
Le travail par projet.....	88
La carte stratégique comme dashboard	88
Le plan de communication.....	89

En conclusion	90
Table des matières	91